المـــال والتجـــارة

Al Mal Waltegara

رجال الأعمال فى الوزارة

الاتجاهات نحو عمل المرأة
في الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة

الواقع الزراعى فى الوطن العربى واحتياجات
المزارعين وأنواع التأمينات المناسبة للمحاصيل الزراعية

المشروعات فى البيئة المعاصرة (قراءات)

مالية ❖ اقتصادية ❖ عامة تصدر شهريا ❖ العد ٤٤٢ ❖ شهر فبراير ❖ ٢٠٠٦ ❖ السعر جنيهان

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

- **مصنع الغزل الرفيع:-**
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى
- **مصنع الغزل المتوسط:-**
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- **مصنع الغزل السميك:-**
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٤٢ - فبراير ٢٠٠٦ م

* فى هذا العدد *

كلمة العدد — صفحة

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الإشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

الدولة	السعر	الدولة	السعر
سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيهاً
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون: ٥٧٤٤٦٣٠ - ٥٧٤٢١٩٠ فاكس: ٥٧٥٠٤١٩



كلمة العدد

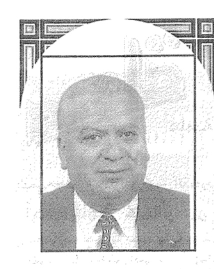
بقلم

محاسب

أحمد عاطف عبدالرحمن

رئيس مجلس الإدارة





****

■ تم تشكيل الوزارة الأخيرة وضمت بين أعضائها بعض الوزراء من رجال الأعمال بالإضافة إلى الموجود منهم فكانت إضافة لها معناها إلا أن البعض انتقد زيادة رجال الأعمال فى الوزارة وكأنها أمر غريب وعجيب ولكن ليس هذا بالحدث الأول من نوعه ففى عهد السادات أسندت وزارة الإسكان إلى عثمان أحمد عثمان رئيس شركة المقاولون العرب وعبد العزيز حجازى وهو محاسب قانونى حر ناجح فهو كان خارج نطاق العمل الحكومى وقد سألنى البعض هل هذه الظاهرة ناجحة أو جاءت على حساب الطبقات الكادحة كما يقول البعض ولكن لنا وجهة نظر فى هذا الشأن نحصرها فى الآتى :-

(١) إن رجال الأعمال متحررون من الروتين الحكومى وتتسم قراراتهم بالواقعية والعقلانية .

(٢) إن رجال الأعمال لديهم من المال الكثير فليسوا فى حاجة إلى المزيد وهذا هو الرأى العام والأعم فمن ثم لا مجال للفساد والإفساد .

(٣) إن رجال الأعمال بحكم المواطنة سيعطوا الكثير بدون تقصير .

(٤) عطاؤهم غير محدود وليس بمقابل .

(٥) لهم من العاطفة التى تسعى لمساعدة المحتاجين بعكس ما يتوقع البعض بافتراض أنهم بعيدون عن احتياجات الطبقة الكادحة .

(٦) معظمهم على قدر من الثقافة العالية بالإضافة إلى الخبرة العملية التى تساعد فى إدارة العمل بكفاءة وتميز .

لهذه الأسباب ولغيرها الكثير فلم يتم اختيارهم من أجل تصفية الحسابات للقيادات القديمة على حد قول وزير الزراعة الجديد بأنه لا مجال للإساءة لمن سبقوه ولن يتفرغ لتصفية الحسابات بل جاء ليدرس ويصلح فالوقت ثمين ولا داعى لضياعه بين ظلمات الماضى وأنهم فى سباق مع الزمن من أجل العلاج والإصلاح إنها تجربة جديدة

وفريدة فى مضمونها ومعناها فى وزارة تختلف عن سابقتها من حيث المفهوم والتخلص من كل ما هو حزبى بغيض ... جاءت لتصلح ما أفسده زبانية الحزب الحاكم ... هذا الحزب يمر الآن بمرحلة احتضار فهو يعانى من الموت البطئ بعد أن اختفى من واقع الحياة السياسية كما كشفت عنها المرحلة السابقة من الانتخابات وعن مدى كراهية الشعب لهذا الحزب من خلال رموزه القديمة وأنه فقد شرعيتة ومكانته فى الشارع المصرى ... حزب يتربع على كرسى الحكم أكثر من ربع قرن ثم لم ينجح أحد ومن نجح كان بالتزوير وإنها مأساة للنظام بل نقولها بصراحة مأساة شعب تحمل الكثير من مصائب هذا الحزب والذى كان لسياسته الغائبة عن أى برنامج إصلاحى تتبادله حكومات الحزب المتعاقبة ... وللأسف فى العالم المتحضر لكل حكومة سياسة تعمل من خلالها لكل وزير سلوك شخصى لا يرتبط مع زملائه فى الوزارة أو يتقابل معهم ... بل نشاذ فى نشاذ فى العمل فساد وإفساد فى الحياة السياسية والاقتصادية . فى الوزارة السابقة ضمت بينها اثنين من رجال الأعمال فى وزارة الصناعة ووزارة السياحة ولا شك فقد قادوا العمل بقدرة واقتدار وشهدت كل من الوزارتين نقلة حضارية ومتطورة فى مجال العمل العام ولقد عايشنا أحدهما فى وزارة الصناعة المهندس رشيد محمد رشيد والذى عمل فى خلال سنة ما لم يعمله وزراء حكوميون فى ربع القرن الأخير لقد أصاب جميع إدارات وهيئات الوزارة ما أصابها من تطوير وتحديث بما يتمشى مع متطلبات المرحلة الحالية وما يتطلبه الشارع المصرى من احتياجات.

لقد أثبت عن جدارة نجاح كبير فى إعادة العمل الوزارى بعيداً عن الروتين مع الوزارات الأخرى وربما جاء التشكيل الجديد ليعطيه دفعة جديدة ومرونة أكثر وتحرك فى جميع المجالات والاتجاهات لما يخدم الصناعة والتصدير فلم يهدأ أو يكل أو يمل بل يتحاور هنا وهناك ... فى أوروبا وهناك فى شرق آسيا مروراً بأمريكا واتفاقية الكويز... هدفه المصلحة العامة من رؤية متطورة ومفتوحة وتتمشى مع عصر العولمة تتميز ببعد النظر وحكمة وجرأة القرار فكان له ما أراد ولا شك سنجد الخير كل الخير على يديه وسنرى الكثير والكثير إن شاء الله فى القريب فهو رمز ناجح بكل المقاييس لرجل الأعمال الوزير أو الوزير من رجال الأعمال .

إنها تجربة رائدة ونحن نؤمن بأن أى عمل لا يخلو من السلبيات إلا أن جو الإيجابيات سيتخطاها والحصيلة ستكون بلا شك أوفر .

والى أمل فى إشراقة جديدة

أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي

أ . د/ **كامل على متولى عمران**

أستاذ الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال ـ كلية التجارة ـ جامعة القاهرة

مقدمة البحث :

لقد قدم لنا المفكرون منذ فجر الفكر حتى أوائل القرن الحالى عديداً من المحاولات والنظريات فى تفسير الظاهرة السلوكية ، ولكنها جميعاً حصرت أكبر اهتمامها فى الدوافع الإنسانية بأنواعها المختلفة ، أى فى العوامل التى ترجع إلى الإنسان ذاته وتشكل طاقاته واستعداداته الداخلية ، أما الظروف البيئية المحيطة أو مجال السلوك فلم ينل قدراً مناسباً من الأهمية حتى كانت جهود مدارس علم النفس الحديث ، وبصفة خاصة أصحاب نظرية المجال الذين انتهوا إلى حقيقة ـ لم تعد محل جدل ـ تقضى بأنه لا يمكن فهم السلوك الإنسانى إلا فى نطاق الظروف البيئية المحيطة بهذا السلوك ، أي فى المجال الذى يحدث فيه هذا السلوك .

والمجال السلوكى أو البيئة السلوكية لشخص معين هى البيئة المحيطة به كما يشكلها إدراكه وكما يتصورها من خلال عناصر شخصيته والمؤثرات عليه .

ولما كانت درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى من الأمور التى تتأثر بالخصائص التى يتسم بها المجال السلوكى للعاملين فى أى منظمة من المنظمات، فقد تركز الاهتمام فى هذا البحث على دراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية على درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى للعاملين فى بعض المنظمات العاملة فى دولة الكويت .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

(١) إلقاء الضوء على وتوضيح ماهية الولاء التنظيمى والأداء الوظيفى .

(٢) فحص واختيار العلاقات الديالكتية بين بعض من الخصائص الوظيفية

والمتغيرات الشخصية ودرجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى على مستوى عينة الدراسة الكلية وعلى مستوى المجموعات الجزئية .

(٣) قياس ومقارنة درجة ومستوى الولاء التنظيمى فى بعض المنظمات الكويتية لأربعة مجموعات من العاملين ثلاثة منها من العمالة الوافدة وهى العمالة الأسيوية ، العمالة العربية العمالة الغربية ، والمجموعة الرابعة هى العمالة الوطنية ـ الكويتية .

٤ ـ التعرف على أهم المتغيرات التى يمكن أن تساهم فى دعم ورفع مستوى الولاء التنظيمى والأداء الوظيفى الأمر الذى يعتبر أمراً لازماً وضرورياً قبل اتخاذ أية إجراءات والبدء فى أية برامج علاجية لظواهر انخفاض درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء فى أى من المنظمات الكويتية .

<u>أهمية البحث :</u>

أقدم الباحث على إجراء هذا البحث من منطق القناعات التالية : -

(١) إن هناك أهمية خاصة لدراسة وتحليل المتغيرات والعوامل المرتبطة بالولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى حيث أوضحت المنظمات العاملة فى دولة الكويت ـ فى الآونة الأخيرة ـ تعج بشواهد وصنوف شتى لأغراض انخفاض درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى ، ولعل من أهم الشواهد :

- ظاهرة التقاعد المبكر
- ظاهرة الهجرة الداخلية ـ المحلية للكفاءات الكويتية وغير الكويتية والمعبرة عن طموحات الفرد الواعى المثقف .

ولا شك أن هذا التحليل أمر لازم وضرورى قبل التفكير أو البدء فى اتخاذ أية سياسة أو تحديد أى إجراء لعلاج أو الحد من هذه الظواهر السلبية .

(٢) أن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير السلوك الإنسانى والتعرف على المتغيرات المؤثرة على هذا السلوك (سواء بشكل إيجابى أو بشكل سلبى) فى العالم بصفة عامة . وفى دولة الكويت بصفة خاصة . وتنبع هذه الحاجة من الافتقار لمثل هذه النوعية من البحوث حيث الملاحظ أن معظم الأبحاث المرتبطة بهذا السلوك قد تمت فى الولايات المتحدة

الأمريكية ودول المجتمع الأوروبى .

(٣) ونظراً لأن هذه الدراسة تهدف إلى مقارنة مستوى ودرجة الولاء التنظيمى والأداء الوظيفى بين أفراد من دولة الكويت وأخرين من بعض الدول العربية والأسيوية والغربية ، بالإضافة إلى تقرير طبيعة العلاقة بين مستويات ودرجات الولاء التنظيمى والأداء الوظيفى وبعض الصفات الشخصية والخصائص الوظيفية للأفراد ، فإن هذه الدراسة تعتبر - فى رأى الباحث - إضافة جديدة للمكتبة العربية التى تفتقر إلى مثل هذه الدراسات الميدانية المقارنة .

(٤) إن هناك حاجة ماسة لنتائج مثل هذه البحوث الميدانية للمسئولين عن إدارة المشروعات حتى يمكن وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم النظم واتخاذ الإجراءات التى من شأنها تدعيم الظواهر السلوكية الإيجابية وعلاج أو الحد من الظواهر السلوكية السلبية .

فروض البحث :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر بعض خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى من خلال فحص واختبار الفروض التالية :-

(١) إن إدراك الفروق فى درجات الولاء التنظيمى بين العاملين فى المنظمات الكويتية على اختلاف جنسياتهم يعتمد على معرفة مستويات الاختلاف فيما بينهم بالنسبة لمتغيرات الخلفية الشخصية مثل السن ، المستوى التعليمى ، ومدة الخدمة فى المنظمة الحالية ، أى أنه يمكن التميز بين درجات الولاء التنظيمى لكل من المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية المجموعة الأسيوية والمجموعة الغربية فى ضوء اختلاف الخصائص الديموجرافية فيما بينهم .

(٢) إن إدراك الفروق فى مستويات الأداء الوظيفى بين العاملين فى المنظمات الكويتية - على اختلاف جنسياتهم - يعتمد على معرفة مستويات الاختلاف فيما بينهم بالنسبة لمتغيرات الخلفية الشخصية مثل السن ، المستوى التعليمى مدة الخدمة فى المنظمة الحالية ، أى أنه يمكن التميز بين مستوى الأداء الوظيفى لكل من المجموعة الكويتية ،

المجموعة العربية، المجموعة الأسيوية ، والمجموعة الغربية فى ضوء اختلاف الخصائص الديموجرافية فيما بينهم .

(٣) أن إدراك الفروق فى درجات الولاء التنظيمى بين العاملين فى المنظمات الكويتية - على جنسياتهم - يعتمد على معرفة مستويات الاختلاف فيما بينهم بالنسبة لخصائص الوظائف التى يشغلونها ، أى أنه يمكن التميز بين درجات الولاء التنظيمى لكل من المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الأسيوية ، المجموعة الغربية فى ضوء اختلاف الخصائص المميزة للوظائف التى يشغلونها حالياً .

(٤) أن إدراك الفروق فى مستويات الأداء الوظيفى بين العاملين فى المنظمات الكويتية - على اختلاف جنسياتهم - يعتمد على معرفة مستويات الاختلاف فيما بينهم بالنسبة لخصائص الوظائف التى يشغلونها ، أى أنه يمكن التميز بين مستويات الأداء لكل من المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الغربية فى ضوء اختلاف الخصائص المميزة للوظائف التى يشغلونها حالياً .

ويقترح الباحث النموذج التالى لتصوير العلاقات المفترضة بين المتغيرات المستقلة (المتغيرات الخاصة بالخلفية الشخصية للفرد ، خصائص الوظيفة التى يشغلها الفرد) والمتغيرات التابعة (درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى).

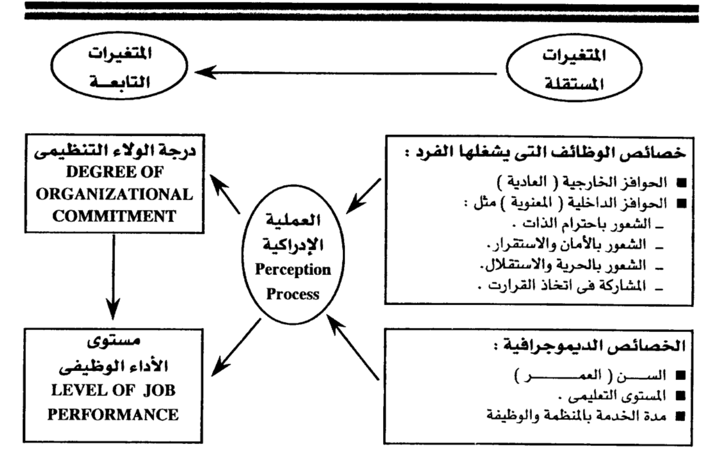
محددات البحث :

عند اختيار مفردات عينة الدراسة من المجموعات الأربعة : المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الأسيوية ، المجموعة الغربيه اقتصر على من هم من الرجال حتى يمكن إتاحة فرص أكبر للتحليل والمقارنة.

خطة البحث :

تتناول خطة البحث مناقشة عدد من الجوانب التى تتكامل وتتابع معاً لخدمة هدف أو أهداف البحث ، ويشمل على ما يلى: -

(١) متغيرات الدراسة الأساسية والفكر الإدارى .
(٢) أدوات القياس التى استخدمت فى الدراسة لجميع البيانات .
(٣) مجتمع وعينة الدراسة .
(٤) أساليب التحليل الإحصائى المستخدمة .
(٥) استعراض وتحليل بيانات الدراسة .
(٦) النتائج النهائية للدراسة والتوصيات .



نموذج الدراسة المقترح

أولاً : متغيرات الدراسة الأساسية والفكر الإدارى :

سوف يقتصر حديثى عند استطراد موقع متغيرات الدراسة فى الفكر الإدارى على المتغيرات الأساسية وليست العناصر المنبثقة عن كل .

(١) الولاء التنظيمى
Organizational Commitment

لقد تعددت التعريفات التى سبقت لتوضيح مفهوم الولاء التنظيمى مع تطور الفكر الإدارى ، ومن التعريفات التى اكتسبت قبولاً لدى العديد من الكتاب والباحثين ذلك التعريف الذى قدمه كل من ماودى وزملائه Mowday (1999) (1 - a) واليتووزملائه (1 - b) (Alutto - 1993) لقد عرفوه « بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها » وعلى ذلك فإن الفرد الذى يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمى تجاه منظمة ما سوف يكون لديه الصفات التالية :

- اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المنظمة .
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة .

ولقد أشارت الدراسات التى قام بها كل من :
باتمان واستراس (Bateman & Strasser (2004)
هربنيك واليتو (Lee. 1991)

ومتشل (Mitchell (1999)
اووينر وزملائه
(Wiener et al., 1990)
وبورتر وستيرز
(Porter & Steers, 1999)
وبكنان
(Buchanan, 1994 (a.b)
وليوثنس ، ماكول ودود
(Luthans) (McCaul.& Dodd, 1995)
وموريس وشرمان
(Morris & Sherman 1981)
وستيرز (Steers, 1997)
وستيفن ، بير ، وتريس
(Stevens, Beyer, & Trice, 1998)
وأخيراً ولش ولى فان
(Welsh & Le van. 1991)
إلى أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمى والغياب ، والرضا الوظيفى ، الاستقلالية الوظيفية والمسئولية الوظيفية ، العمر ومدة الخدمة فى المنظمة الحالية .

(ب) خصائص الوظيفة :

يقصد بخصائص الوظيفة فى هذا البحث ما تحققه الوظيفة لشاغلها من حوافز سواء تمثلت هذه الحوافز فى حوافز خارجية Extransic سواء أكانت مادية أو عينية أو حوافز داخلية Intransic - أى معنوية - والتى تتمثل فى : الشعور باحترام الذات الشعور بالأمان والاستقرار والمشاركة فى اتخاذ القرارات أو الشعور بالاستقلالية .

ولقد أشارت عدد من البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين مقدار ما يحقق الفرد من حوافز من جراء شغله لوظيفة معينة وبين درجة ولائه للمنظمة التابع لها هذه الوظيفة من أهم هذه البحوث ما قام به كل من كوش وستيرز (Koch and Steers1996) استيرز
انجل وبرى
(Angle and Perr 1981)
عمران (١٩٨٨، ١٩٨٧)
كانوفسكى (Kanovisky 1986)
ماوداى ستيرز وبورتر
(Mouday, Steers, Porter 1999)

وقد أشارت هذه الدراسات إلى أن الفرد يميل إلى الارتباط بالمنطقة التى يعمل فيها إذا كان هذا الفرد من خلال عمله فيها - يشبع حاجاته ويلبى مطالبه المادية والمعنوية حيث إن هذا الإشباع يحقق ما نطلق عليه بالرضاء الوظيفى .

ثانياً : أدوات القياس التى استخدمت لجمع البيانات الميدانية :

(أ) الولاء التنظيمى :

تم قياس مستوى ولاء الفرد (من المجموعات الأربعة) لمنظماتهم باستخدام أداة القياس التى طورها كل من بورتر ان وزملائه (Porter et ..al 1994) والمسماة باستبيان الولاء التنظيمى (OCQ) Organiza- tional Commitment Ques-

tionnaire وذلك بعد ترجمتها إلى اللغة العربية حتى يمكن استخدامها مع كل من المجموعة العربية والكويتية ، ويتألف هذا المقياس من ١٥(خمسة عشر) بنداً ، وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت Likert Scale حيث أعطيت أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الأتية : وعلى التوالى :

(لا أوافق بشدة = ١

لا أوافق = ٢

محايد = ٣

أوافق = ٤

أوافق بشدة = ٥)

وقد تم حساب المستوى العام لكل مشارك بجمع النقاط التى حصل عليها مقسومة على عدد جمل المقياس ، ولذلك فإن مستوى الولاء التنظيمى لكل فرد لابد وأن يتراوح بين علامة واحدة أو خمس علامات فى حديه الأدنى والأعلى ، بحيث تدل العلامة العالية على مستوى عالٍ من الولاء التنظيمى بينما تدل العلامة القريبة من الواحد على مستوى منخفض من الولاء التنظيمى ، ولقد أثبتت الدراسات (Mowday et al 1994) أن هذا المقياس يتصف بدرجة عالية من المصداقية .

ولقد بلغت درجة المصداقية لهذا المقياس باستخدام عينة الدراسة الحالية a.85 هذا دليل على أن هذا القياس ذات مستوى مرضى داخلياً .

(ب) الأداء الوظيفى :

تم قياس الأداء الوظيفى للعاملين من المجموعات الأربعة المكونة لعينة الدراسة باستخدام أسلوب التقييم الذاتى (Self-Appraisal) ، حيث يتولى كل فرد فى العينة بتقدير مستوى أدائه مقارنة بزملائه الآخرين فى نفس المنظمة وفى نفس طبيعة العمل ويتم التقدير من جانبين :

نوعية أدائه للعمل ، وفعالية أدائه ، وعلى ذلك إذا اعتقد الفرد أن أدائه أقل من الآخرين فإنه يضع دائرة حول الرقم (١) أما إذا كان يعتقد أن مستوى أدائه أقل بقليل من آداء الآخرين فإنه يضع دائرة حول الرقم (٢) ... وهكذا إلى أن يصل إلى المستوى الذى يعتقد فيه أن مستوى أدائه أعلى بكثير عن مستوى أداء الأخرين فإنه يضع دائرة حول الرقم (٧) .

وكذلك يتولى كل فرد من أفراد العينة بتقييم أداء زملائه فى نفس المنظمة وفى نفس طبيعة العمل مقارنة بمستوى أدائه وذلك من ناحيتين : نوعية الأداء للعمل ، وفعالية الأداء للعمل على أن تتراوح درجات التقييم بين ١ ، ٥ على أساس أن الرقم (١) يشير

إلى المستوى الأقل بينما يشير الرقم (٥) إلى المستوى الأعلى .

ولقد استخدم هذا الأسلوب فى قياس الأداء الوظيفى بنجاح كل من القطان (Al Cattan, 1993) وستيفن وزملائه (Stevens et al, 1998) ولقد أشاروا جميعاً إلى مصداقية هذا المقياس فى تقييم مستوى الأداء الوظيفى .

(ج) خصائص الوظيفة :

تم تكوين بطارية من عشرين بنداً لقياس خصائص الوظيفة ، ثلاثة بنود منها لقياس الحوافز الخارجية (العائد المادى العينى) - وخمسة بنود لقياس احترام الذات ، وستة بنود لقياس المشاركة فى اتخاذ القرارات ، وثلاثة بنود لقياس الأمان والاستقرار وأخيراً ثلاثة بنود لقياس الحرية والاستقلالية فى العمل ، وقد صممت البنود العشرين على غرار مقياس ليكرت (Likert - Scale) حيث أعطيت أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الأتية وعلى التوالى (أوافق جداً = ٥

أوافق إلى حد ما = ٤

محايد = ٣

غير موافق لحد ما = ٢

غير موافق على الإطلاق = ١) ، ولقد أشار عمران (١٩٨٧) أن هذا المقياس قد تمتع بدرجة عالية من المصداقية حيث بلغت مصداقية إلى (٨٣٪)

(د) متغيرات الخلفية الشخصية :

تضمنت قائمة الاستبيان التى شملت على كافة المقاييس التى استخدمت فى قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة عددا من البنود لقياس ثلاث صفات شخصية لمفردات عينة الدراسة ، هذه الصفات : العمر (السن) ، مدة الخدمة فى المنظمة الحالية والمستوى التعليمى .

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة :

اعتمد الباحث فى الحصول على بيانات الدراسة الميدانية على قائمة الاستبيان السابق الإشارة إليها ، وقد وزعت هذه القائمة على عينة من العاملين قوامها ٢٠٠ فرد وقد اختيرت العينة بحيث تحتوى على أربع جنسيات هى الكويتية ، العربية (مصر السودان ، الأردن ، سوريا ، اليمن ، لبنان) الأسيوية (من الهند، باكستان ، الفلبين ، بنجلادش) الغربية (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا) وقد تم اختيار عينة الدراسة من بين العاملين فى إحدى شركات النفط ، الفنادق ، ومؤسسات الخدمة العامة ، ويشتمل الجدول على رقم

(١) على الخصائص الديموجرافية لهذه العينة ، ولقد بلغت نسبة الردود ٩٢٪ حيث بلغت جملة القوائم المستردة من المستقصى منهم ١٨٤ قائمة ويرجع الباحث ارتفاع نسبة الردود إلى اعتماد الباحث على أسلوب الاتصال المباشر والمستمر بمن تم توزيع القوائم عليهم .

ولكن بعد فرز ومراجعة القوائم المستردة استبعد الباحث ثمانية قوائم لعدم إمكانية استخدامها فى التحليل ، وذلك لعدم استكمال الإجابة على كل ما تحتويه من بنود وبذلك أصبحت العينة الصالحة والتى بنى الباحث عليها تحليله للنتائج ١٧٦ قائمة ، أى بنسبة ٨٨ ٪ من حجم عينة الدراسة الكلية ، ولا شك أن هذه تعتبر نسبة معقولة لإجراء التحليل والدراسة للبيانات .

رابعاً : أساليب التحليل الإحصائى المستخدمة .

اعتمد الباحث على الحاسب الآلى فى تشغيل وتحليل بيانات الدراسة ، وقد تم حساب معاملات الارتباط الكلى والجزئى Co-efficients ion Product - Mo-ment Correlat وذلك باستخدام أسلوب بيرسون للارتباط بين المتغيرات المختلفة التى احتوتها قائمة الاستبيان - المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة .

وقد استخدمت طريقة ANOVA Kruskal- Wallis One- Way وذلك لتقرير واختبار طبيعة الفرق بين مستوى الأداء الوظيفى والولاء التنظيمى لأفراد المجموعات الأربع (١) كذلك استخدمت طريقة Mann - Whiney أى U-Test وذلك لتقرير واختبار طبيعة الفرق بين مستوى الولاء التنظيمى لأفراد كل مجموعتين (٢) .

هذا بالإضافة إلى الحصول على التكرارات (المفردات) وبالنسبة للمجموعات المختلفة المكونة لعينة البحث الإجمالية ، ولقد أخضعت معاملات الارتباط التى تم الحصول عليها لاختبارات Z-Test وذلك لتحديد الدلالة الإحصائية وذلك فى ظل مستويات معنوية ١ ... ١ ... ٥

خامساً : استعراض وتحليل بيانات الدراسة :

لقد اشتملت عينة الدراسة على درجة معقولة من التباين بين خصائص مفرداتها ، ويمكن إدراك ذلك من الجدول رقم (١) من هذا الجدول يتضح أن المتوسط العمرى للمجموعات الأربعة : الكويتية ، العربية ، الأسيوية ، الغربية يتراوح بين ٣٠ - ٣٩ عام حيث تشير البيانات أن نسبة من تقع أعمارهم فى هذا المدى بالنسبة للمجموعات الأربعة وعلى

التـــوالـى ٥٦,٩ ـ ٣٨,٨ ـ ٣٥,٥ ـ ٢٩,٨ ، كـــذلك أشارت نتائج الجدول إلى أن نسبة كبيرة من مفردات العينة تشغل وظائف غير إدارية حيث بلغت نسبتهم فى المجموعة الكويتية ٧٩,٤ والمجموعة العربية ٦٤,٥ والأسيوية ٨٤,٤ وأما المجموعة الغربية فقد زادت نسبة المشتغلين بالوظائف الإدارية عن أولئك المشتغلين بوظائف غير إدارية .

كذلك أشارت البيانات الواردة فى هذا الجدول إلى أن غالبية مفردات عينة البحث لديهم مدة خدمة معقولة فى وظائفهم الحالية ، حيث بلغت نسبة من لديهم أكثر من ثلاث سنوات خدمة على مستوى المجموعات الأربعة الكويتية ، العربية ، الأسيوية ، والغربية على التوالى : ٣٧,٨ ـ ٥٨,١ ـ ٧٠,٦ ـ ٣١,٩ .

أما بالنسبة لمدة الخدمة فى المنظمة الحالية ، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من مفردات العينة لهم خدمة تساوى خمس سنوات فأكثر أما بالنسبة للمستوى التعليمى ، فقد أشارت البيانات إلى أن الغالبية من مفردات العينة لديهم شهادة جامعية أو أعلى ، فقد بلغت نسبة من لديهم شهادة جامعية أو أعلى مستوى العينات الكويتية ٦٢,٢ العربية ٧٧,٤ ، الأسيوية ٦٦,٥ ، الغربية ٥٩,٦ بالنسبة للعلاقة بين المتغيرات المختلفة المكونة لنموذج الدراسة ، فإنه باستخدام طريقة ارتباط بيرسون أمكن تحديد مستوى العلاقة بينها ومستوى المعنوية الإحصائية لمعاملات الارتباط المعبرة عن هذه العلاقة .

ويوضح الجدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة (المتمثلة فى السن ، مدة الخدمة فى المنظمة الحالية ، المستوى التعليمى ، خصائص الوظيفة التى يشغلها الفرد ـ حوافز داخلية أو خارجية) والمتغيرات التابعة (والمتمثلة فى ـ درجة الولاء التنظيمى ، ومستوى الأداء الوظيفى) على مستوى العينة الكلية للدراسة ، وإذا ما استعرضنا معاملات الارتباط الواردة فى هذا الجدول فإنه يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

(١) إن كل معاملات الارتباط قد اجتازت اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى عالٍ من المعنوية حيث تراوحت مستويات المعنوية لكل المتغيرات وعناصرها ما بين ١ ... ٥ ولا شك أن المستوى العالى لمستوى معنوية الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

جدول رقم (١)

توصيف لعينة الدراسة (الخصائص الديموجرافية)

الحجم الكلى للعينة = ٢٠٠ مفردة

(جميع الأرقام بالنسب المئوية)

الخصائص / المجموعات	الكويتية	العربية	الأسيوية	الغربية
عدد المفردات	٦٠	٥٧	٤٥	٣٨
السن (العمر)				
من ٢١ - ٢٩	١٥,٧	٢٩,١	٣٥,٥	١٤,٩
٣٠ - ٣٩	٥٦,٩	٣٨,٨	٣٥,٥	٢٩,٨
٤٠ - ٤٩	٢٤,١٥		٢٥,٧	٢٧,٧
٥٠ - ٦٠	٢,٩	٣,١	٣,٣	٢٧,٦
الوظيفة				
إدارى	٢٠,٦	٣٥,٥	١٥,٦	٥٩,٦
غير إدارى	٧٩,٤	٦٤,٥	٨٤,٤	٤٠,٤
مدة الخدمة فى الوظيفة				
اقل من سنة	١٨,٩	٢٢,٦	٠٨,٨	٢٥,٥
سنة إلى أقل من ٣ سنوات	٤٣,٣	١٩,٤	٢٠,٦	٤٢,٦
اكثر من ٣ سنوات	٣٧,٨	٥٨,١	٧٠,٦	٣١,٩
مدة الخدمة فى المنظمة الحالية				
اقل من سنة	١١,١	١٢,٩	٥,٩	١٤,٩٠
سنة إلى أقل من ٣ سنوات	٣١,١	١٢,٩	١٧,٦	٣٤,٠٠
من ٣ - ٥ سنوات	١٨,٩	١٢,٩	٢٧,٥	١٩,١
أكثر من ٥ سنوات	٣٨,٩	٦١,٣	٤٩,٠	٣١,٩
المستوى التعليمى				
ثانوية عامة فأقل	٣٧,٨	٢٢,٦	٢٥,٥	٤٠,٤
درجة جامعية	٥٢,٢	٦٤,٥	٥٥,٩	٤٢,٦
درجة أعلى من الشهادة الجامعية	١٠,٠	١٢,٩	١٠,٦	١٧,٠٠

يعنى أن معاملات الارتباط هذه تعكس علاقة حقيقية لا يمكن أن ترجع إلى الصدفة إلا بنسبة ضئيلة جداً (٠,٠٠١، ٠,٠٥) أو بلغة التقدير الإحصائى فإن العلاقات المتحصل عليها يمكن الثقة فى أنها علاقات حقيقية بمعامل ثقة يعادل ٩٩,٩٪ ، ٩٥ ٪ على التوالى

(٢) بالنسبة لدرجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة فإننا يمكن أن نلخصها على الوجه التالى :

(أ) بالنسبة للخصائص المميزة للوظيفة التى يشغلها الفرد :

من خلال استقراء البيانات المدرجة فى الجدول رقم (٢) ، ويلاحظ أن الحوافز الداخلية Intransic-Incentives تفوق الحوافز الخارجية Extransic In-centives من حيث تأثيرها على درجة الولاء التنظيمى أو مستوى الأداء الوظيفى حيث بلغت معاملات الارتباط بين الحوافز الداخلية وكل من درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى وعلى التوالى ٧ ـ ٣ ر (وعند مستوى معنوية ١ ـ ر) ٣٨٩ ر (عند مستوى معنوية ٠٠١ر) أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين الحوافز الخارجية ودرجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى فقد بلغت وعلى التوالى ٢٨٥ر ـ ٣٦٢ر عند مستوى معنوية ٠١ر .

(ب) بالنسبة لمتغيرات الخلفية الشخصية :

أشارت النتائج الواردة من الجدول رقم (٢) أن السن ومدة الخدمة فى المنظمة الحالية كانت أهم العوامل المستقلة التى تركت تأثيراً إيجابياً على درجة الولاء التنظيمى حيث بلغت معاملات الارتباط بينهما وعلى التوالى : ٢٨٧, ـ ٢٨٥, وعند مستوى معنوية ٠,٠٠١ . أما بالنسبة للمستوى التعليمى فقد أشارت البيانات إلى انخفاض مستوى تأثيره (ر = ١١٥, عند مستوى معنوية ٠٥,)

أما إذا نظرنا إلى مستوى الأداء الوظيفى ـ فأننا نجد ـ من خلال استقراء بيانات الجدول رقم ٢ ـ أن هناك علاقة إيجابية ذات مستوى معقول بينهما وبين جميع متغيرات الخلفية الشخصية ولكن كان أبرز هذه العلاقات تلك التى بدت مع السن (ر = ٣٥٦, عند مستوى معنوية ٠٠١,).

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على مستوى المجموعات .

بعد تقسيم الدراسة الكلية إلى أربعة مجموعات حسب الجنسية وهى المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الأسيوية ، وأخيراً المجموعة الغربية تم حساب معاملات الارتباط (باستخدام طريقة بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على مستوى هذه المجموعات الأربعة وقد تم تلخيص النتائج التى تم التوصل إليها فى الجداول (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) .

جدول رقم (٢)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى حجم العينة الكلية
عدد المفردات = ١٧٦ مفردة

المتغـــــيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	أ	ب
(١) درجة الولاء التنظيمى	—							
(٢) مستوى الأداء الوظيفى	XXX ٢٣٧ر	—						
(٣) العمر (السن)	XXX ٢٨٧	XXX ٣٥٦	—					
(٤) مدة الخدمة فى المنظمة الحالية	XXX ٢٨٥ر	XXX ٢٧٧ر	XXX ٢٩٧ر	—				
(٥) المستوى التعليمى	X ١١٥ر	XXX ٢٦٨ر	XXX ٢٥٧ر	X ١٠٤ر	—			
(٦) خصائص الوظيفة	XX ٣٢٣ر	XXX ٣٧٨ر	XX ٢٩١ر	XX ٢٦٥ر	XX ٢٢٧ر	—		
(أ) الحوافز الخارجية	XX ٢٨٥ر	XX ٣٦٢ر	XXX ٢٤٥ر	XXX ٣١٥ر	X ١١٤ر	X ١٧٧	—	
(ب) الحوافز الداخلية	XX ٣٠٧ر	XXX ٣٩٨ر	XX ٢٣٥ر	XXX ٣٥٧ر	XXX ٣٠٧ر	XX ٢٥٥ر	X ١٨٥	—

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٠١ر

XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠١ر

X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٥ر

جدول رقم (٣)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى المجموعة الكويتية
(ن = ٦٠ مفردة)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	أ	ب
(١) درجة الولاء التنظيمى	—							
(٢) مستوى الأداء الوظيفى	XX ٢٧٨ر	—						
(٣) العمر (السن)	XXX ٤٠٥ر	XX ٢٠٥ر	—					
(٤) مدة الخدمة فى المنظمة الحالية	XXX ٣٥٧ر	XX ٢٥٣ر	XXX ٣٦٥ر	—				
(٥) المستوى التعليمى	١١٤ر	٠٩٤ر	XX ٣٢٩ر	٠٩٢ر	—			
(٦) خصائص الوظيفة	XX ٢٩٥ر	X ١٧٥ر	X ١٢١ر	XX ٢٥٢ر	X ٢١٣ر	—		
(أ) الحوافز المادية	XX ٣٠١ر	XX ١٩٨ر	XX ٢٨٥ر	XXX ٣٢٥ر	X ١٦٥ر	X ١٨٥	—	
(ب) الحوافز المعنوية (داخلية)	XXX ٣٨٨ر	XX ٢٨٤ر	XX ٢٨٥ر	XXX ٣٢٥ر	XXX ٣٦٥ر	X ١٦٥ر	XX ٢٧٥	—

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٠١ر

XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠١ر

X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٥ر

جدول رقم (٤)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى المجموعة العربية
(ن = ٥٧ مفردة)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	أ	ب
(١) درجة الولاء التنظيمى	—							
(٢) مستوى الأداء الوظيفى	XXX ٤٦٧ر	—						
(٣) العمر (السن)	XX ٣٥٥ر	X ٣٤٩ر	—					
(٤) مدة الخدمة فى المنظمة الحالية	١٠٥ر	٢٧٩ر	XXX ٤٠٧ر	—				
(٥) المستوى التعليمى	٢١٤ر	٠٨١ر	٣٢٧ر	١٠٤ر	—			
(٦) خصائص الوظيفة	XX ٣٠١ر	XXX ٣٧٧ر	XX ٢٠٤ر	XX ٤٣٢ر	XX ٣٩٩ر	—		
(أ) الحوافز المادية	XX ٢٨٥ر	X ٢٧٨ر	XX ٣٢٤ر	XX ٣٢٤ر	X ٢٢٣ر	XX ٣٣٢ر	—	
(ب) الحوافز المعنوية (داخلية)	XXX ٣١٧ر	XXX ٤٣٧ر	XX ٢٣٤ر	XXX ٣٩٧ر	XX ٣٣٧ر	XX ٣٥٧ر	XX ٤١٣	—

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٠١ر

XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠١ر

X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٥ر

جدول رقم (٥)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى المجموعة الأسيوية
(ن = ٤٥ مفردة)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	أ	ب
(١) درجة الولاء التنظيمى	—							
(٢) مستوى الأداء الوظيفى	٢٧٥ر	—						
(٣) العمر (السن)	١٣٧ر	XX ١٩٥ر	—					
(٤) مدة الخدمة فى المنظمة الحالية	١٧٥ر	XXX ٣٧٥ر	XXX ٣٥٩ر	—				
(٥) المستوى التعليمى	X ١٨٧ر	XX ٢٣٩ر	٠٩١ر	٠١١ر	—			
(٦) خصائص الوظيفة	XXX ٣٩٢ر	XX ١٥٧ر	XX ٣٢٣ر	XX ٣٤٣ر	XX ٣٩٣ر	—		
(أ) الحوافز المادية	XXX ٤٠٢ر	XXX ٤٢٥ر	XX ٣٥٤ر	X ٣١٣ر	X ٢١٢ر	X ٢٩٣ر	—	
(ب) الحوافز المعنوية (داخلية)	XX ٢٧٥ر	X ٣٠١ر	XX ٣٢٣ر	XX ٣٧٧ر	XXX ٤٢١ر	X ٣٢٣ر	XX ٣٤٧	—

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٠١ر

XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠١ر

X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٥ر

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على مستوى المجموعة الغربية

(ن = ٣٨ مفردة)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	أ	ب
(١) درجة الولاء التنظيمى	—							
(٢) مستوى الأداء الوظيفى	X ٢٦٨	—						
(٣) العمر (السن)	٢٢٥ر	X ١٣٧	—					
(٤) مدة الخدمة فى المنظمة الحالية	XX ٢٧٩ر	٠٩٥ر	٠٨٨ر	—				
(٥) المستوى التعليمى	XXX ٣٦٧ر	XXX ٣٩٩ر	XX ٢٨٦ر	٢٤٥ر	—			
(٦) خصائص الوظيفة	XX ٣٨١ر	XX ٣٦٢ر	X ٢٠١ر	٠٨١ر	XX ٣٤١ر	—		
(أ) الحوافز المادية	XX ٤١٠ر	XX ٣٤٢ر	١٠١ر	X ٢٣٢ر	X ٢٧٢ر	X ١٩٨	—	
(ب) الحوافز المعنوية (داخلية)	XX ٣٠١ر	XXX ٣٦٧ر	XX ٢٩٨ر	XX ٢٨٨ر	XX ٣٥٦ر	X ٢١٣ر	XX ٣٢١ر	—

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٠١ر

XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠١ر

X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٥ر

وإذا ما تفقدنا النتائج الواردة فى هذه الجداول ، فإنه يمكن تسجيل هذه الملاحظات :-

(١) يبدو من النتائج الواردة فى الجدول رقم (٣) أن هناك علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين درجة الولاء التنظيمى والعمر (السن) (ر=٠,٤٠٥ ,٠٠١ > P) وبين درجة الولاء التنظيمى ومدة الخدمة فى المنظمة الحالية (ر=٠,٣٥٧ ,٠٠١ > P) أما بالنسبة للعلاقة بين الخصائص المميزة للوظيفة التى يشغلها الفرد ودرجة الولاء التنظيمى ، فقد أشارت البيانات الواردة فى الجدول إلى وجود علاقة إيجابية ذات مستوى عالٍ من المعنوية الإحصائية وقد تجلت أعلى مستويات هذه العلاقة فى تلك التى بدت بين الحوافز المعنوية (الداخلية) ودرجة الولاء التنظيمى (ر=٠,٣٨٨ ,٠١ > P)

أما الحوافز الخارجية (المادية/ العينية) فقد كانت أيضاً لها علاقة إيجابية - وذات دلالة إحصائية - بدرجة الولاء التنظيمى ولكن قوة هذه العلاقة ومعنويتها الإحصائية كانت أقل إذا ما قورنت بتلك الخاصة بالحوافز المعنوية .

أما بالنسبة للعلاقات التبادلية بين متغيرات الدراسة الكلية ، فقد أشارت بيانات الجدول إلى وجود مجموعة من العلاقات الإيجابية بينهما والتى لها دلالة إحصائية عالية - فعلى سبيل المثال : بلغ معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والمستوى التعليمى ,٣٦٥ (٠٠١, > P) وبين الحوافز المادية ومدة الخدمة فى المنظمة الحالية ,٣٢٥ (٠٠١, > P) وبين المستوى التعليمى وعمر الفرد ,٣٢٥ (٠٠١, > P) ولا شك أن ذلك يوضح أن هناك نوعاً من العلاقة المتبادلة بين متغيرات الدراسة الرئيسية ولكن غالبية هذه العلاقات تسير فى الاتجاه الإيجابى لتدعيم فروض الدراسة .

(ب) تشير النتائج الواردة فى الجدول رقم (٤) - والذى يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على مستوى المجموعة العربية - إلى عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من مدة الخدمة فى المنظمة الحالية والمستوى التعليمى وكل من درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى أما بالنسبة لكل من السن والحوافز المعنوية والحوافز المادية ودرجة الولاء التنظيمى فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية بينهم حيث بلغت معاملات الارتباط لهم وعلى التوالى : ,٣٥٥ (٠١, > P)

,٣١٧ (P < ,٠٠١) ، ,٢٨٥ (P < ,٠١) ، كذلك أشارت نتائج الجدول إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين السن ، الحوافز المعنوية والحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفى حيث بلغت معاملات الارتباط لهم وعلى التوالى : ,٣٤٩ (P < ,٠٥) ,٤٣٧ (P < ,٠٠١) ، ,٢٧٨ (P < ,٠٥) ، أما بالنسبة للعلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة فقد أشارت بيانات الجدول إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية بينهم فعلى سبيل المثال : بلغ معامل الارتباط بين المستوى التعليمى والعمر ,٣٢٧ (P < ,٠٥) ، وبين الحوافز المعنوية وكل من مدة الخدمة فى المنظمة الحالية والمستوى التعليمى ,٣٩٧ (P < ,٠٠١) ، ,٣٣٧ (P < ,٠١) ، وأخيراً بين الحوافز المادية وعمر الفرد ,٣٢٤ (P < ,٠١) .

(ج) أشارت بيانات الجدول رقم (٥) ـ والذى يلخص معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على مستوى المجموعة الأسيوية ـ إلى وجود علاقات إيجابية بين كل من العمر ومدة الخدمة فى المنظمة الحالية ودرجة الولاء التنظيمى ولكنها كانت علاقات ضعيفة وذات مستوى دلالة إحصائية منخفضة ، أما بالنسبة لعلاقة المستوى التعليمى بدرجة الولاء التنظيمى فقد جاءت على خلاف ما هو متوقع ، حيث ظهر معامل الارتباط سلبيا وعند مستوى معنوية معقول (ر=-,١٨٧ P < ,٠٥) ، كذلك أشارت النتائج الواردة فى الجدول (٥) ، أن هناك علاقات قوية وذات مستوى عال من الدلالة الإحصائية بين خصائص الوظيفة التى يشغلها الفرد ـ وبصفة خاصة الحوافز المادية ـ وبين درجة الولاء التنظيمي ، حيث بلغت معاملات الارتباط بين خصائص الوظيفة (بشكل عام) ، الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ودرجة الولاء التنظيمى وعلى التوالى ,٣٩٢ (P < ,٠٠١) ,٤٠٢ (P < ,٠٠١) ,٢٧٥ (P < ,٠١) .

أما بالنسبة لعلاقة المتغيرات المستقلة بمستوى الأداء الوظيفى ، فقد أشارت بيانات الجدول إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية على مستوى جميع المتغيرات ولكن احتلت كل من الحوافز المادية ومدة الخدمة فى المنظمة الحالية والحوافز المعنوية مركز الصدارة بالنسبة للعلاقات بمستوى الأداء الوظيفى حتى بلغت معاملات الارتباط وعلى التوالى ، ,٤٢٥ (P < ,٠٠١) ,٢٧٥ (P < ,٠٠١) ,٣٠١ (P < ,٠٠١) .

(د) أشارت النتائج الواردة فى الجدول رقم (٦) بصفة عامة إلى وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية عالية بين غالبية العوامل المستقلة وعناصرها والمتغيرات التابعة ، وقد اعتلت الحوافز المادية ومدة الخدمة فى المنظمة الحالية الأولوية بالنسبة لعلاقاتها بدرجة الولاء التنظيمى حيث بلغت معاملات الارتباط وعلى التوالى :

٤١٠, (P < ,٠١)

٣٠١, (P < ,٠١)

٣٦٧, (P < ,٠٠١)

٢٧٩, (P < ,٠١)

أما بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفى فقد اعتلت الحوافز المعنوية ، المستوى التعليمى ، الحوافز المادية مركز الصدارة فى هذه العلاقات حيث بلغت معاملات الارتباط لهم على التوالى :

٣٦٧, (P < ,٠٠١) .

٣٤٢, (P < ,٠٠١)

٣٩٩, (P < ,٠٠١)

الفرق بين درجات الولاء التنظيمى لأفراد المجموعات الأربعة .

يوضح الجدول رقم (٧) الفرق الكلى بين درجات الولاء التنظيمى لأفراد المجموعات الأربع المكونة لعينة الدراسة وذلك باستخدام أسلوب التحليل الإحصائى والمعروف بتحليل التباين من الدرجة الأولى .

Kruskal-Wallis One Way Analysis of variance

ولقد أشارت النتائج الواردة فى هذا الجدول إلى وجود فرق معنوى ذى دلالة إحصائية بين أفراد المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الأسيوية والمجموعة الغربية حيث بلغت قيمة كا٢ (Chi-Square) ١٠,٢١ عند مستوى معنوية تساوى ٠,٠٥ وحتى يمكن تقدير طبيعة الفروق بين درجات الولاء التنظيمى لمجموعات الدراسة الأربعة ، تم استخدام الأسلوب الإحصائى المعروف U-Test والذى قدمه Mann-Whitney وذلك لتقرير طبيعة الفروق بين درجات الولاء التنظيمى بين كل مجموعتين من مجموعات الدراسة .

وتشتمل الجداول أرقام ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ على النتائج التى تم التوصل إليها باستخدام هذا الأسلوب بالنسبة لمعنوية الفروق بين كل مجموعتين من مجموعات الدراسة .

ويمكن تلخيص النتائج الواردة فى هذه الجداول على الوجه التالى :

- تشير النتائج الواردة فى الجداول الواردة فى الجدول رقم (٨) إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العربية والمجموعة الأسيوية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمى حيث بلغت قيمة Z = ٠,٨٣١٢ ، وألفا = ٠,٣٢١

- تشير النتائج الواردة فى الجدول رقم (٩) إلى وجود

فـروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الكويتية والمجموعة الأسيوية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمى حيث بلغت قيمة Z = - ٣,٩٠ وألفا = ,٠٠١

- كذلك أشارت النتائج الواردة فى الجدول رقم (١٠) إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الغربية والمجموعة الأسيوية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمى حيث بلغت قيمة Z = - ١,٧٤٥

وألفا = ,٠٥

- أما النتائج الواردة فى الجدول رقم (١١) فقد أشارت إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الكويتية والمجموعة العربية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمى حيث بلغت قيمة

Z = - ١,٧٤٩

وألفا = ,٠٥

- أما بالنسبة للنتائج الواردة فى الجداول رقم (١٢) (١٣) ، فقد أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من المجموعة العربية والمجموعة الغربية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمى حيث بلغت قيمة :

Z = - ,٨١٥

وألفا = ,٣٩٤

- وكذلك بين المجموعة الكويتية والمجموعة الغربية حيث بلغت قيمة :

Z = - ,٢٩٥

وألفا = ,٩٥٤

جدول رقم (٧)

الفرق الكلى بين درجات (مستويات) الولاء التنظيمى لأفراد المجموعات الأربعة باستخدام

(ONE - WAY ANOVA)

	المجموعة الكويتية	المجموعة العربية	المجموعة الأسيوية	المجموعة الغربية	كا ٢ CHISQUARE	مستويات المعنوية LEVEL OF SIGNIFICANCE
ترتيب المتوسط MEAN RANKS	١٥١,٤٢	١٤١,٠٣	١١٧,٧٠	١٢٦,٠٢	١٠,٢١	,٠١

X استخدم فى هذا التحليل الأسلوب الاحصائى بتحليل التباين من الدرجة الأولى ل
"كروسكالواليز " Kruskal - Wallis
One Way Analysis of Variance

جدول رقم (٨)

الفرق الكلى بين درجة الولاء التنظيمى لأفراد المجموعة الأسيوية والمجموعة العربية
باستخدام أسلوب (U - TEST)*

	المجموعة العربية	المجموعة الأسيوية	قيمة Z	مستوى المعنوية 2 - TAILLED
ترتيب المتوسط MEAN RANKS	٦٦,٥٣	٥٩,٢٢	,٨٣١٢ -	,٣٢١ (NS)

جدول رقم (٩)

الفرق الكلى بين درجة الولاء التنظيمى لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة الأسيوية
باستخدام أسلوب (U - TEST)*

	المجموعة الكويتية	المجموعة الأسيوية	قيمة Z	مستوى المعنوية 2 - TAILLED
ترتيب المتوسط MEAN RANKS	٨١,٢١	١١٠,٢٠	٣,٩٠ -	,٠٠١ Sign

جدول رقم (١٠)

الفرق الكلى بين درجة الولاء التنظيمى لأفراد المجموعة الغربية والمجموعة الأسيوية
باستخدام أسلوب (U - TEST)*

	المجموعة الغربية	المجموعة الأسيوية	قيمة Z	مستوى المعنوية 2 - TAILLED
ترتيب المتوسط MEAN RANKS	٦٢,٦٤	٧٧,٤٥	١,٧٤٥ -	,٠٥ (SIG)

* تم حساب معنوية الفروق بين كلا من المجموعتين باستخدام طريقة

Mann - Whitney U - Test

جدول رقم (١١)

الفرق الكلى بين درجة الولاء التنظيمى لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة العربية باستخدام أسلوب (U - TEST)*

	المجموعة الكويتية	المجموعة العربية	قيمة Z	مستوى المعنوية 2 - TAILLED
ترتيب المتوسط MEAN RANKS	٦٩,٤٨	٥٦,٥٤	١,٧٤٩ -	,٠٥ (SIGN)

جدول رقم (١٢)

الفرق الكلى بين درجة الولاء التنظيمى لأفراد المجموعة العربية والمجموعة الغربية باستخدام أسلوب (U - TEST)*

	المجموعة العربية	المجموعة الغربية	قيمة Z	مستوى المعنوية 2 - TAILLED
ترتيب المتوسط MEAN RANKS	٣٩, -	٣٤,٦٠	,٨١٥ -	,٣٩٤ (NS)

جدول رقم (١٣)

الفرق الكلى بين درجة الولاء التنظيمى لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة الغربية باستخدام أسلوب (U - TEST)*

	المجموعة الكويتية	المجموعة الغربية	قيمة Z	مستوى المعنوية 2 - TAILLED
ترتيب المتوسط MEAN RANKS	٧٠,٩١	٧١,١٣	,٢٩٥ -	,٩٥٤ (NS)

* تم حساب معنوية الفروق بين كلا من المجموعتين باستخدام طريقة

Mann - Whitney U - Test

سادساً : النتائج النهائية للدراسة والتوصيات :

استهدفت الدراسة الميدانية فى هذا البحث إلى اختبار بعض العلاقات التى تضمنتها فروض البحث والتى اشتمل عليها النموذج النظرى المقترح .

ويمكن أن نلخص ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فيما يلى :

(١) توجد علاقة إيجابية بين المتغيرات الشخصية (العمر ، مدة الخدمة فى المنظمة الحالية ، المستوى التعليمى) ودرجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى وقد أشارت بيانات الدراسة إلى أن هذه العلاقة الإيجابية ـ بصفة عامة ـ تسير فى نفس الاتجاه (طرديا) Direction والقوة Intensity بل وفى مستوى الدلالة الإحصائية عندما تم التحليل على مستوى العينة الكلية للدراسة (انظر إلى جدول رقم (٢))وعلى مستوى المجموعات الأربعة المكونة للعينة ـ اللهم ما عدا العلاقة بين المستوى التعليمى ودرجة الولاء التنظيمى بالنسبة للمجموعة الأسيوية حيث جاءت هذه العلاقة سلبية (ـ ١٨٧, ، P< ,٠٥) .

(٢) توجد علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة التى يشغلها الفرد (الحوافز الخارجية ، الحوافز الداخلية) ودرجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى ، وقد أشارت بيانات الدراسة إلى أن هذه العلاقة الإيجابية تسير فى نفس الاتجاه والقوة بل وفى مستوى الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط سواء أكان التحليل على مستوى العينة الكلية للدراسة أو على مستوى المجموعات الأربعة (الكويتية، العربية ، الأسيوية ، الغربية) المكونة لها .

وتتسق هذه النتائج ـ سواء المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات الشخصية أو خصائص الوظيفة التى يشغلها الفرد بدرجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى ـ مع فروض الدراسة التى ذكرت من قبل والعلاقات التى اشتمل عليها النموذج النظرى للدراسة .

ولا شك أن هذه النتائج تتفق ونظرية التبادل الاجتماعى Social Exchange Theory والتى ترى أن العلاقة بين العاملين والمنظمة تقوم على أساس "مبدأ الأخذ والعطاء " ـ وكذلك الدراسات السيكولوجية للسلوك الإنسانى داخل المنظمات ، فأى فرد حينما ينضم لأى تنظيم فإنه يأتى وفى مخيلته وذاكرته مجموعة من الحاجات والرغبات والتطلعات التى يرغب فى إشباعها عن طريق الوظيفة التى يشغلها ، وعلى ذلك إذا

ما تحقق هذا الإشباع فإن مشاعره سوف تكون إيجابية تجاه هذه الوظيفة والمنظمة التى تتبع لها والعكس صحيح فى حالة عدم تحقق هذا الإشباع ، ولكن النتائج أوضحت أن الحوافز الداخلية ـ المعنوية (مثل الشعور باحترام الذات ، المشاركة فى اتخاذ القرارات ، الشعور بالأمان والاستقرار ، الاستقلالية والحرية) تلعب دوراً أكبر مما تلعبه الحوافز الخارجية ـ المادية (مثل المرتبات والأجور والمزايا العينية) فى رفع درجة الولاء التنظيمى أو مستوى الأداء الوظيفى خاصة بالنسبة للمجموعة الكويتية والمجموعة الغربية ولعل ذلك يمكن إيعازه إلى ظروف هاتين المجموعتين حيث أن متوسط الدخل السنوى والوضع الاقتصادى للفرد فيهما أعلى بقدر كبير عن مثيله فى كل من المجموعة الأسيوية والعربية.

(٣) أظهرت نتائج التحليل الإحصائى للفروق بين المجموعات أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية بين درجات الولاء التنظيمى لأفراد المجموعة الأسيوية والمجموعة الكويتية وبين المجموعة الأسيوية والمجموعة الغربية ، وبين المجموعة الكويتية والمجموعة العربية (تراوحت معنوية الفروق بين ٠٠١, ، ٠٥,) أما بالنسبة لكل من المجموعة العربية والأسيوية والمجموعة العربية والمجموعة الغربية والمجموعة الكويتية فقد أشارت بيانات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائى إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فيما بينهم بالنسبة لدرجات الولاء التنظيمى ، ولا شك أن هذه النتائج إن دلت على شىء إنما تدل على أن درجة الولاء التنظيمى لأفراد المجموعة الأسيوية أعلى من درجة الولاء التنظيمى عند أفراد المجموعة العربية ، المجموعة الكويتية المجموعة الغربية ويلى المجموعة الأسيوية المجموعة العربية (للاستدلال على ذلك يمكن الرجوع إلى الجداول ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣)

ويمكن إرجاع ارتفاع درجة الولاء التنظيمى لدى أفراد المجموعة الأسيوية والمجموعة العربية مقارنة بأفراد المجموعات الأخرى إلى العديد من الأسباب ، من بين أهم هذه الأسباب :

١) تدهور الوضع الاقتصادى فى الدول الأسيوية والعربية التى اشتملت العينة على بعض من مواطنيها ، ففى حين يبلغ متوسط دخل الفرد الكويتى فى عام ١٩٨٨ حوالى ١٢٠٠٠ دولار أمريكى ، نجد أن متوسط دخل الفرد فى الهند ، باكستان ، الفلبين ، جمهورية مصر العربية ، السودان ، اليمن

على التوالى يبلغ : ١٨٠ ، ٢٣٠ ، ٥٠٠ ، ٣٩٠ ، ٢١٠ ، ٤٢٠ دولاراً سنوياً ، ولقد كانت المحصلة النهائية لهذا التدهور فى الوضع الاقتصادى انخفاض مستوى الأجور وارتفاع نسبة البطالة ، الأمر الذى أجبرهم على النزوح إلى دول الخليج العربى - الكويت ، السعودية ، دول الإمارات - وذلك حتى يتمكنوا من البحث على أعمال ومهن تدر عليهم أجور مرتفعة تؤمن لهم أحوالهم الاقتصادية فى بلادهم وموطن حياتهم هذا على الرغم من وجود فروق فى الأجور المدفوعة للعمالة الوافدة والعمالة الوطنية (الكويتية) حيث أن متوسط الأجور بالنسبة للعمالة الأسيوية والعمالة العربية أقل من متوسط الأجور الكويتية أما متوسط الأجور بالنسبة للعمالة الغربية فإنه يفوق نظيره فى المجموعات الأربعة ، ولكن على الرغم من انخفاض متوسط الأجور بالنسبة لكل من أفراد المجموعة الأسيوية والمجموعة العربية فى الكويت مقارنة بتلك المدفوعة لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة الغربية إلا أن الإحصاءات تشير إلى أن ما يكسبه هؤلاء الأفراد من عملهم فى الكويت يفوق أجورهم فى بلادهم حتى وإن كانوا يحصلون على أجور عالية ويعملون فى وظائف محترمة .

(ب) إن الغالبية من العمالة الأسيوية والعربية تدين بالإسلام وترتبط بالقيم والعادات والتقاليد الشرقية ، وعلى ذلك فإن عملهم فى منظمات كويتية سوف يسمح لهم - إلى جانب تحقيق أهدافهم المادية - بتحقيق أهدافهم المعنوية من خلال المحافظة على تعاليمهم الإسلامية وقيمهم وتقاليدهم الشرقية.

(٤) بالإضافة إلى ما سبق ، أوضحت النتائج إلى وجود انخفاض نسبى فى درجة الولاء التنظيمى بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة الغربية بالمقارنة بأفراد المجموعة الأسيوية والمجموعة العربية ولعل ذلك يمكن إيعازه إلى :

(١) عدم وجود عقود عمل رسمية بين الكويتيين ومنظمات العمل التى يعملون فيها - هذا إلى جانب أنه لا يجوز فصل أى موظف حكومى إلا بعد موافقة الوزير المختص وفقاً لقانون ونظام الخدمة المدنية الكويتية فغالبية الكويتيين لا يمكنهم عقد عمل مع منظماتهم ويترتب على ذلك أن فرص التنقل من منظمة لأخرى يعتبر أمراً يسيراً بالنسبة للكويتيين أما الوافدين (سواء الأسيويين أو العرب) فإن ذلك يعتبر متعذراً بالنسبة لهم حيث إن أى منهم لا يستطيع العمل لدى أى منظمة كويتية أو

الانتقال لأخرى إلا بعد الحصول على تأشيرة عمل من الجهات الرسمية .

(ب) إن الاتجاه المعاصر نحو تكويت الوظائف وخاصة الوظائف القيادية والإدارية قد دفع الكثير من الكويتيين إلى التنقل من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى حتى يحصل على أفضل الفرص الوظيفية المتميزة ، ولا شك أن هذا الاتجاه يعتبر أكثر وضوحاً بين الشباب التعلم تعليما عالياً .

ولعل كل ما سبق تؤكده نتائج الدراسة ، حيث أوضحت النتائج الحقائق التالية :

- ارتفاع مستوى قوة العلاقة بين الحوافز المعنوية ودرجة الولاء التنظيمى بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية (ر = ١,٣٨٨ >P ـ من جدول رقم ٣) .

- ارتفاع مستوى وقوة العلاقة بين السن ودرجة الولاء التنظيمى (ر = ٠٥ ، ٠,٤ ، ٠٠١, > P ــ انظر جدول رقم ٣) .

أما بالنسبة لانخفاض درجة الولاء التنظيمى بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية ، فإنه يمكن إيعازه إلى حقيقة دوافع قدوم أبناء الدول الغربية للعمل فى منظمات كويتية فغالبيتهم قد نزحوا للكويت لنقل التقنيات وذلك مقابل تحقيق الكسب الوفير والأجور العالية حيث أن ذلك الارتفاع فى العائد المادى قد يعوضهم الانخفاض فى العائد الاجتماعى الذى يحصلون عليه حيث أنهم يعيشون فى بيئة ذات تقاليد وعادات وقيم دينية تختلف عما نشئوا وترعرعوا عليه من قيم وتقاليد وعادات ، وعلى ذلك إذا ما حدث أى انخفاض فيما يحصل عليه أفراد هذه المجموعة من عائد وأجور مادية فإنهم عادة ما يبحثون عن دول أخرى للعمل فيها أو يعودون إلى بلادهم الغربية التى ما زالت تتمتع بمستويات اقتصادية عالية .

(٥) أما بالنسبة للفروق بين أفراد المجموعات الأربعة المكونة لعينة الدراسة بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفى فقد أوضحت نتائج الدراسة الحقائق التالية :ـ

- أن الحوافز المادية قد لعبت دوراً كبيراً فى رفع مستوى الأداء الوظيفى لكل من أفراد المجموعة الأسيوية والمجموعة الغربية ثم المجموعة العربية حيث بلغت معاملات الارتباط وعلى التوالى :

٤٢٥ر (P< ,٠٠١)

٣٤٢ر (P< ,٠١)

٢٧٨ر (P< ,٠٥) أما بالنسبة للحوافز المعنوية فقد احتلت مركز الصدارة فى التأثير على مستوى الأداء الوظيفى بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية وأفراد المجموعة العربية .

وهذا يتسق مع ما سبق وأن ذكرناه أن الدافع الرئيسى وراء نزوح الأسيويين والغربيين والعرب من بلادهم للعمل فى المنظمات الكويتية هو تحقيق الكسب المادى وذلك أما لتعويضهم عن الظروف الاقتصادية المتدنية فى بلادهم أو لتعويضهم عن الغربة عن بلادهم والمعيشة والتعايش مع قيم وعادات وتقاليد تختلف عما عايشوه وتعودوا عليه فى بلادهم .

- إن المستوى التعليمى كان له تأثير كبير وإيجابى بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفى خاصة بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية والأسيوية ولعل ذلك يرجع إلى أن غالبية أفراد هاتين المجموعتين كانوا من بين أصحاب المهارات الفنية والعلمية المرتبطة بالتقنيات.

- أما بالنسبة لأثر مدة الخدمة فى المنظمة الحالية على مستوى الأداء الوظيفى فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقا بين أفراد المجموعات الأربعة حيث قد كان تأثير هذا العامل المستقل أقوى وأعلى من حيث مستوى الدلالة الإحصائية بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية وأفراد المجموعة الأسيوية ، ولعل ذلك يرجع إلى أن طول مدة الخدمة فى المنظمة يؤدى إلى زيادة الخبرة والمعرفة بنوعية العمل الأمر الذى يترتب عليه فى النهاية ارتفاع مستوى الأداء الوظيفى .

ويمكن القول بأنه على الرغم من صغر حجم هذه الدراسة واعتمادها على عينة عشوائية إلا أنه - وبناء على ما توصلت إليه من نتائج - يمكن الإشارة إلى عدد من المضامين والدلالات التطبيقية لما تم التوصل إليه من نتائج :-

(١) يجب إجراء دراسات ميدانية لبحث وتحليل العلاقة بين متغيرات شخصية أخرى وكلا من الولاء التنظيمى والأداء الوظيفى وذلك لتحديد ما إذا كان هناك أثر للفروق الفردية على درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى أم لا ؟ ومن أهم المتغيرات الشخصية التى يوصى الباحث بضرورة بحثها : الجنس - نوعية الشخصية .

(٢) يجب التوسع فى إجراء البحوث المقارنة بين الجنسيات المختلفة العاملة فى دولة الكويت أو أى دولة عربية من دول البترول حتى يمكن الوقوف على مدى الفروق بين العاملين المنتمين لدول مختلفة وذلك من ناحية درجة ولائهم للمنظمات التى يعملون فيها ومستوى أدائهم للوظائف التى يشغلونها ■

الاتجاهات نحو عمل المرأة فى الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة

د ./ طارق رشدى عبدالحليم جبة
مدرس بكلية إدارة الأعمال ـ شبكة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا
دولة الإمارات العربية المتحدة

الخلاصة (Abstract)

لقد أوضحت الدراسات التى تناولت وضع المرأة فى الإدارة فى المجتمعات الغربية وفى مجتمعات أخرى سيطرة مفهوم "النموذج الرجولى" فى الإدارة ، وتقدم أو تعرض دولة الإمارات العربية المتحدة حالة عملية مهمة عن الاتجاهات نحو المرأة فى الإدارة ، حيث تمثل الإمارات أحد المجتمعات التى تمر بسلسلة من التحولات والتغييرات المستمرة من مجتمع تسيطر عليه الأنماط والقيم البدوية الثقافية التقليدية إلى مجتمع تسوده القيم المتطورة أو الحديثة عن المرأة ، يركز هذا البحث على دراسة اتجاهات المديرين من الجنسين فى منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو المرأة فى الإدارة ، بصورة أكثر تحديداً ، يركز هذا البحث على دراسة البيئة التنظيمية للمديرين من السيدات فى المنظمات الإماراتية ، وكيف ينظر المديرون من الجنسين فى المستويات الإدارية المختلفة لترقى المرأة فى المنظمة وتقدمها فى الإدارة ، وأخيراً يركز هذا البحث على الاختلافات فى أنماط القيادات بين المديرين من الجنسين ومدى فعاليتها فى تحقيق الأهداف التنظيمية ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ، أن منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية محل الدراسة فى دولة الإمارات العربية المتحدة تشجع السيدات على التقدم والإنجاز فى العمل ، ومع ذلك فإن السيدات لا يحصلن على فرص متساوية مع الرجال للإنجاز والترقى فى المنظمة بعد التعيين ، كما أكدت الدراسة أن المديرين من الرجال فى المستويات الإدارية العليا يرحبون بإنجازات المرأة فى العمل أو بتقدمها فى السلم الإدارى أكثر مما يفكر أو يعتقد المديرون من السيدات ، ومع ذلك فهناك مقاومة من الجنسين لإنجازات أو تقدم وترقى المرأة فى الإدارة خاصة من جانب المستويات الإشرافية ، وأخيراً يستخدم المديرون من السيدات النمط التفاعلى فى القيادة أكثر مما يستخدمه نظرائهن من المديرين من الرجال .

مقدمة (Introduction)

الدراسات السابقة عبر الثقافات المختلفة والتى تناولت الاتجاهات نحو المرأة فى الإدارة كانت متنوعة ولكنها كانت محدودة للغاية فى الدول العربية، وخاصة فى دولة الإمارات العربية المتحدة، ونعرض فيما يلى للدراسات المختلفة التى تناولت وضع المرأة فى الإدارة عبر الثقافات المختلفة : فى الدول المتقدمة، وفى الدول الصناعية الجديدة، وفى الدول النامية، وفى دولة الإمارات العربية المتحدة، ومع ذلك فإن الدراسات عن دور العلاقات الاجتماعية بين المديرين من الجنسين قد أشارت إلى وجود اتجاهات عالمية سلبية نحو السيدات اللاتى تقمن بأدوار أو وظائف غير تقليدية، وإلى وجود أدوار أو سلوكيات محددة للسيدات والرجال فى منظمات الأعمال المختلفة (Ariffin, 1995; Guy, 1992)

المرأة فى الإدارة فى الدول الصناعية

أشارت الأبحاث أو الاستقصاءات عن المرأة فى الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية إلى انتشار نمط النموذج الإدارى الرجالى أو رجل المنظمة (Dorbzynski, 1996 ; Guy, 1992 ; Rosener, 1995) ووفقاً لهذا النمط ينظر إلى السيدات على اعتبار أنهن غير مؤهلات أو قادرات على الإدارة، هذا النمط الإدارى الذى يسود فيه النموذج الرجالى يخلق اتجاهات سلبية نحو السيدات المتطلعات إلى المناصب الإدارية أو إلى الترقى فى السلم الإدارى للمنظمة، ويؤدى إلى الإجحاف بالمرأة عند التوظيف أو التعيين والترقية إلى المناصب أو المستويات الإدارية الأعلى فى المنظمة فى المجالات التى يسيطر عليها الرجال، ويوجد شك فى قدرة السيدات على أداء الوظيفة كما يؤديها الرجال، ويشك العاملون أيضاً فى مقدرة السيدات على العمل بنجاح مع الرجال كمساعدين لهن، ويشير كل من (Yousuf, 1995; Kelly, 1991) أن السيدات أنفسهن يعتقدن أنه حتى فى المستقبل فإن وجود المديرين من السيدات فى المناصب الإدارية الأعلى سوف يكون محدد أو نادر والسبب الرئيسى الذى سيق فى هذا الشأن هو انشغال المرأة فى تربية ورعاية الأطفال والأسرة، فى حين أن دراسة (Kelly, 1991) تشير إلى أن شركات القطاع العام فى دول كثيرة قد قامت بتوظيف المرأة فى المناصب الإدارية الأعلى خاصة فى القطاعات التى يسود فيها السيدات مثل الخدمات الاجتماعية والتعليم وقد أشارت دراسات أخرى (Ariffin, 1986; Guy, 1992 Kelly, 1991) إلى أنه فى دول كثيرة، توجد معوقات عديدة أمام المرأة فى قطاعات محددة مثل

: القطاعات الهندسية ، والمالية ، وصناعة الأدوية والتى تعتبر نماذج للتمييز ضد المرأة فى سوق العمل وحتى فى القطاعات التى يسيطر فيها السيدات فإن السيدات يتواجدن فى المستويات الإدارية الأدنى (Yousof and Siegel, 1994) وهذه الظاهرة تتواجد فى دول كثيرة مثل فينلاندا (Hanninen and Salmein, 1991) وألمانيا (Langkau, Herrmann, Sessar and Karpp, 1991) وهولاندا (Leyenaar, 1991) فى هذه الدول وفى دول أخرى ، السيدات ، إما تغيب كلية أو تمثل تمثيلاً محدوداً فى المستويات الإدارية الأعلى ، وهذه الحقيقة تبرز فى كل من الشركات العامة أو الخاصة .

ولسوء الحظ فإن الضرر الذى لحق بسلوك المرأة وبنجاحها كعضو فى فريق الإدارة العليا قد انتشر فى الدول المتقدمة كما هو الحال فى الدول النامية ، فقد أشارت دراسة حديثة عن المرأة فى الإدارة فى الولايات المتحدة نشرت بمجلة (New York Times of 28 February, 1996) وتضمنت استقصاء "٣٢٥" من الرؤساء التنفيذيين الرجال و "٤٦١" من المديرين من السيدات فى المستويات الإدارية العليا ، أشارت هذه الدراسة إلى أن المديرين من السيدات يعتقدن أو ينظرن إلى القولبة (انتشار النمط الرجالى فى إدارة المنظمات) كأحد أهم العقبات التى تعوق ترقيهن إلى المستويات الإدارية الأعلى (Dorbzynski, 1996) وفقاً لهذه الدراسة ، يعتقد ٥٢ ٪ من المديرين من السيدات و٢٥٪ من الرؤساء التنفيذيين الرجال أن من أهم العقبات أو على رأس العقبات التى تقف أمام تقدم المرأة فى الإدارة أو ترقيها إلى المستويات الإدارية الأعلى هو "النمط الإدارى الرجالى والاتجاهات السلبية المسبقة عن المرأة " ومن أهم العقبات أيضاً والتى تأتى فى المرتبة الثانية هو " استبعاد السيدات من شبكات أو نظم الاتصال غير الرسمية " و النتيجة الأخيرة تم تأكيدها من جانب ٤٩ ٪ من المديرين من السيدات و ١٥٪ من المديرين من الرجال ، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً أن من الأسباب الرئيسية لعدم وصول السيدات إلى المناصب الإدارية الأعلى بالمنظمات الأمريكية هو أن السيدات لم تستمر فى الوظيفة لفترات طويلة إحدى النتائج المهمة أو الشيقة لهذا البحث هو التأكيد على سيادة الاعتقاد القوى فى النمط الرجالى فى إدارة المنظمات والذى تم الارتكاز عليه فى قياس أداء وتقدم المرأة العاملة ، حيث أشار ٧٧ ٪ من المديرين من السيدات أن "تطوير نموذج مناسب أو مريح للرجال" يعد من أهم العوامل التى ساعدت فى نجاح المديرين من الرجال

بالمنظمات.

إحدى الدراسات السابقة تناولت فحص وتحليل اتجاهات المديرين من الرجال بالمستويات الإدارية العليا نحو المديرين من السيدات العاملات فى الشركات الصناعية غرب ميدلاندز ببريطانيا ، وذلك بالارتكاز على استقصاء (The Price Waterhouse West Midlands Business Survey) وهو الاستقصاء الذى يتميز أو ينفرد أو يتفرد بالتركيز على واستنباط أراء المديرين أو المستويات الإدارية العليا بالشركات وكانت أهم نتائج هذه الدراسة هو وجود تمثيل محدود للسيدات فى المستويات الإدارية العليا بتلك الشركات الصناعية التى تتميز بالوجود المكثف للعمالة الهندسية والفنية التى تعمل بصناعات عديدة أهمها صناعة السيارات والبناء والتشييد حيث وجد أن اتجاهات المديرين من الرجال فى المستويات الإدارية العليا نحو المديرين من السيدات تختلف وفقاً للقطاع الصناعى ، وحجم الشركة ، والخلفية العلمية للمدير (Liff, Worrall, and Cooper, 1997)

يقدر استقصاء قوة العمل أن هناك ما يقرب من مليون مدير من السيدات يعملن فى بريطانيا ، ويمثلن نسبة ١١ ٪ من إجمالى قوة العمل من السيدات فى المملكة المتحدة (Sly, 1993) ويكشف هذا الاستقصاء أن ما يقرب من ٨٣ ٪ من المديرين من السيدات بالمملكة المتحدة يعملن فى قطاع الخدمات ، وتعكس معظم الأبحاث عن السيدات فى المستويات الإدارية العليا هذه النسب خاصة الدراسات التى تركز على شركات القطاع العام (Itzin and Newman, 1995; Coyle, 1988) أما استقصاء (The Price Waterhouse West Midlands Business Survey) والذى يقدم صورة شاملة ومنتظمة عن مؤشرات واتجاهات الأعمال والعمالة والسوق والمؤشرات الاقتصادية الأخرى ، ويعمد باستمرار على إضافة مجموعة محدودة من الأسئلة كل عام عن موضوع معين ، وقد تضمن فى عام ١٩٩٥ مجموعة من الأسئلة عن المديرين من السيدات ، وخاصة عن اتجاهات الإدارة العليا نحو المرأة فى الإدارة وتم تصميم الاستقصاء لكى يملئ أو يستكمل بواسطة أعضاء فريق الإدارة العليا فى الشركات المستهدفة ، وبالتالى فإن وجهات النظر أو الاستجابات التى تم الحصول عليها كانت الأكثر تأثيراً على ثقافة المنظمة ، وعلى سياسات الموارد البشرية التى تؤثر على المديرين من السيدات ، المستجيبون لهذا الاستقصاء يمثلون كل المديرين الذين يسيطرون على المناصب الإدارية العليا فى المنظمات وبالتالى يستطيعون التأثير فى

برنامج تطوير الموارد البشرية والتى بدورها يمكن أن تفرخ المرشحين لتولى المناصب الإدارية العليا فى المستقبل (Worrall and Cooper, 1995)

فى بداية التسعينات من القرن الماضى لم يكن هناك رؤساء تنفيذيون من السيدات فى أكبر "١٠٠" شركة بريطانية (Allen, 1992) وبرغم ذلك فقد قدر مكتب النمو الاقتصادى القومى (The National Economic Development Office) بأن نسبة ١ ـ٢ ٪ من إجمالى الرؤساء التنفيذيين كانت سيدات National economic Development Office 1990) وفى وقت أقرب ، قدرت هذه النسبة ب ٢,٨ ٪ (National Management Salary Survey, 1994) هذا التناقض بين النسبة الكبيرة من السيدات اللاتى تعمل كمديرين وبين النسبة المحدودة منهن اللاتى تحتل مناصب إدارية عليا ربما يفتح المجال لتفسيرات عديدة ، من هذه التفسيرات أن النسبة الكبيرة نسبياً من السيدات اللاتى يعملن فى المستويات الإدارية الدنيا والوسطى يمكن أن تقود فى المستقبل إلى زيادة نسبة السيدات اللاتى تعملن فى المستويات الإدارية العليا وهناك تفسيرات أخرى بأن السيدات ستظل تعملن فى المستويات الأدنى ولن تتنقلن أو تترقين للمواقع المؤثرة فى المنظمات (Davidson and Cooper, 1992) وعلى ذلك فإن المنظمات تحتاج إلى تغيرات جذرية فى تنظيم العمل وفى سياسات وتطبيقات أو ممارسات الموارد البشرية لكى تتمكن السيدات من تحقيق التقدم والترقى فى الهيكل الإدارى للمنظمة (Northcraft and Gutek, 1993)

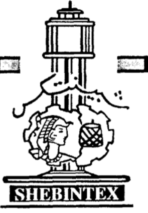
كما أشارت إحدى الدراسات السابقة إلى أن السيدات اللاتى تعملن فى المستويات الإدارية العليا قد حصلن على شهادة علمية أو أكاديمية أعلى من نظرائهن من الرجال الذين يعملون فى نفس المستويات الإدارية العليا (Coe, 1992) وهذا ربما يشير إلى أن الطريق الوحيد للسيدات إلى المناصب الإدارية العليا هو الحصول على الشهادات أو المؤهلات الأكاديمية العليا ، بينما هناك طريقان للرجال للوصول للمناصب الإدارية العليا بالمنظمات وهما المؤهلات العلمية والخبرة ، وهذه الاختلافات تحدث أيضا فى الأنواع الأخرى من المؤهلات العليا حيث تحصل السيدات فى الغالب على شهادات أو مؤهلات عليا فى مجالات التمريض والتعليم ، فى حين أن الرجال يحصلون فى الغالب على مؤهلات عليا فى المجالات الفنية والمهنية .

فى الوقت الذى تسود فيه المساواة الرسمية (وفقاً للقوانين) بين الرجل والمرأة ، يفترض أنه فى حالة التمثيل

الأقل للمرأة فى مستويات إدارية معينة خاصة فى المستويات العليا ، أن ذلك ربما يرجع إلى فقد المؤهلات الضرورية ، وبالتالى فإن التدريب الإضافى يمكن أن يكون أحد الطرق التى تساعد السيدات على المنافسة بفاعلية مع الرجال فى سوق العمل ، ومع ذلك ، فإن البيانات التى تم الحصول عليها من الشركات الصناعية البريطانية بغرب "ميدلاندز" توضح أنه على الرغم من أن السيدات مؤهلات علمياً أكثر من نظرائهن من الرجال فإنهن يعملن بمراكز إدارية أدنى من الرجال فى شركاتهم وهذا قد يشير إلى وجود بعض أنواع التمييز ضد المرأة فى هذه الشركات ، مثل التمييز فى إجراءات التعيين أو الترقية أو عدم التوافق بين أنماط العمل وحياة المرأة (مثل انتشار ثقافة العمل لساعات طويلة) باعتبارها تفسيرات محتملة للتمثيل المحدود للمرأة فى المستويات الإدارية العليا بتلك الشركات (Liff, Worrall, and Cooper, 1997) وهذا يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التى وجدت أن السيدات تعملن بانتظام فى وظائف لا تتناسب مع أو لا تستغل المؤهلات التى تتوافر لديهن ، وأن إدارة الشركات تفشل فى الاستغلال الكامل لمهارات السيدات داخل المنظمات وداخل سوق العمل (Dex, 1992) كما أشارت دراسات أخرى إلى أن الرجال على نفس المستوى العلمى يحصلون على مزايا ومميزات أكثر من نظرائهم من السيدات (Corti and Dex, 1995)

وأخيراً تشير إحدى الدراسات التى تناولت الاتجاهات نحو المديرين من السيدات فى كل من شيلى (١٩٤ مفردة أو مديرة) والولايت المتحدة (٢١٨ مفردة أو مديرة) وذلك باستخدام مقياس (Women as Managers) والذى تم تطويره وتعديله ليتناسب مع بيئة الأعمال فى أمريكا اللاتينية ، تشير نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود أية اختلافات ثقافية فى تقبل السيدات للعمل فى الإدارة هذه الدراسة تقارن بين أثر متغير الجنس وأثر متغير الثقافة على المديرين من السيدات تبرز النتائج أن متغير الجنس يفسر تقريباً ثلاث أضعاف أكثر من متغير الثقافة ، هذه النتائج يمكن أن تفيد كل من السيدات المغتربات اللاتى من الممكن أن تواجه اختلاف فى التعامل مع المديرين من الرجال فى الكثير من الثقافات ، وتفيد كذلك إدارة الموارد البشرية التى تهتم بتحسن نجاح المديرين من السيدات العاملين خارج الأوطان (Cordano et al, 2002)

نواصل فى العدد القادم استكمال البحث ونبدأ بعنوان
المرأة فى الإدارة فى الدول الصناعية الجديدة .


SHEBINTEX

الواقع الزراعى فى الوطن العربى واحتياجات المزارعين وأنواع التأمينات المناسبة للمحاصيل الزراعية

بقلم الأستاذ / Mr. P.P. RAO J. B. Boda Reinsurance Brokers

أ - المشكلات الخاصة بإدخال نظام التأمين على المحاصيل فى الدول النامية :

لقد بدأنا تأمين المحاصيل فى الهند على أساس تدريبى منذ عام ١٩٧٢ ، ومنذ ذلك الوقت قمنا بتنفيذ مشاريع مختلفة :

١ - مشاريع تجريبية من ١٩٧٢ إلى ١٩٧٩

٢ - مشاريع ريادية من عام ١٩٧٩ إلى ١٩٨٥ .

٣ - المشروع الأول الشامل لتأمين المحاصيل الزراعية على مستوى وطنى من عام ١٩٨٥ وما بعد .

٤ - تأمين نقص تساقط الأمطار من عام ٢٠٠٥ وما بعد .

وقد تم تنفيذ مشاريع المرحلتين التجريبية والريادية على نطاق ضيق وتم تخطيطها بعد سنوات عديدة واستبدالها بمشروع التأمين الشامل للزراعة على مستوى وطنى حيث تم تعديل المشروع المعروف باسم تأمين المحاصيل الشامل إلى مشروع تأمين الزراعة الوطنى ، أما مشروع نقص تساقط الأمطار فقد تم العمل به فى عشر ولايات ، ومن المشكلات التى واجهناها فى مشروع تأمين المحاصيل فإننا نرى أن الأفكار التالية والتى استخلصناها من تجربتنا يمكن أن تفيد دولاً نامية أخرى تنوى الشروع فى تأمين المحاصيل للمرة الأولى :

١ - أن تأمين المحاصيل يمكن أن يتعرض إلى خسائر فادحة وفى بعض الأحيان تكون كارثية وسيكون من العسير على أى بلد نام أن يتحمل الخسائر كاملة على عاتقه بسبب محدودية الإمكانيات المادية .

٢ - بدء تأمين المحاصيل بدعم من تأمين على التأمين يمكن تغطية البلد بأكمله دون إعاقة الضمانات المالية الوطنية وضمن فترة معقولة .

٣ - لدى شركات التأمين على التأمين خبرة عالمية فى تأمين المحاصيل ، وبالتالى يكون لدعمهم دور هام جداً خصوصاً ضمن الخدمات المرتبطة

مثل المعرفة والتدريب .

٤ ـ على منظمات التأمين على المحاصيل الالتزام الشديد بمبادئ الإنتاج الزراعى والإحصائيات الزراعية والقروض الزراعية ، والإدارة الزراعية لكى تحقق السلاسة فى تنفيذ تأمين المحاصيل ، وإرسال تقارير من الميدان فى الوقت المناسب وابتكار الحلول الملائمة للمشكلات التى تنشأ بين حين وآخر .

٢ ـ مشكلات تأمين المحاصيل فى الدول النامية :

إن ضرورة تأمين المحاصيل فى الدول التى يشكل قطاع الزراعة يقر به الجميع ، لكن تنفيذه يطرح مشكلات عديدة أساسية خصوصاً ما يلى :

١ ـ نقص المعلومات الموثقة حول كمية المحصول وحجم الخسائر عبر مدد طويلة .

٢ ـ التنوع الكبير فى الممارسات الزراعية .

٣ ـ المخاطر الجسدية والأخلاقية ناجمة عن مخاطر صغيرة مبعثرة .

٤ ـ انعدام نظم التدوين ،ملكية الأرض .

٥ ـ نقص الوعى الحقيقى بمفهوم التأمين بشكل عام وتأمين المحاصيل بشكل خاص .

٦ ـ إمكانيات الفلاحين المحدودة .

٧ ـ نقص الكوادر المدربة .

٨ ـ نقص البنية التحتية .

وشدة المشكلة الواحدة تختلف بين بلد إلى آخر وتحتاج منظمات التأمين الدعم الكامل من الحكومات والمؤسسات ذات المصالح المحلية لتقوم بدورها بنجاح .

٣ ـ أهداف تأمين المحاصيل :

١ ـ تخفيف تأثير خسائر المحاصيل فى المواسم الرديئة .

٢ ـ المساعدة على توفير استقرار فى دخل المزارع عبر السنة مما ينعكس على قطاع الزراعة وبالتالى على الاقتصاد بشكل عام إيجاباً .

٣ ـ تحسين وضع المزارعين فيما يختص بالقروض الزراعية إذ ندرك أن أحد عوامل مديونية المزارعين وبالتالى فقرهم هو فشل المحصول المتكرر فى الدول النامية ، ولذلك فإن تأمين المحاصيل يسعى إلى تحرير المزارعين من المديونية المتزايدة خصوصاً المقرضون من القطاع الخاص .

٤ ـ تعزيز مكانة مؤسسات الإقراض الزراعى التعاونية عبر تقوية القدرة الاقتصادية للمزارعين يمكن لمؤسسات الإقراض أن تقدم قروضاً أكبر للمزارعين مقابل ضمان المحصول كضمانة لتلك القروض .

٥ ـ إعطاء ثقة أكبر للمزارعين

يتبنى أساليب تساعد على زيادة وتحسين الإنتاج .

٦ ـ تشجيع التعاون بين المزارعين مما يكون سبيلاً إلى تعاون أشمل .

٧ ـ المساعدة فى استبدال المعونات المتفرقة والعشوائية التى تجد الحكومات فى الدول النامية نفسها مدعوة لأدائها فى حالات الطوارئ بنظام المنح التخمينية والمخططة حيث تعرف الأطراف المعنية ـ الحكومة والمزارعون ـ مسؤولياتهم مسبقاً والمزارعون بشكل خاص يدركون الحماية المتوفرة لهم ومداها فى حالة الخسارة الحتمية للمحصول .

٨ ـ المساعدة على الحد من التذبذب فى عرض المحاصيل مما يؤدى إلى استقرار الأسعار .

٩ ـ استخدامها كقناة لتوصيل الدعم المنفرد والجماعى.

١٠ ـ المساعدة على منع هجرة الأسر العاملة فى الزراعة من الريف نتيجة فشل المحصول .

١١ ـ الوقاية من الحد من البطالة بين مزارعى الريف الناجمة عن إخفاق المحاصيل .

٤ ـ جميع المقترحات والأقساط :

لعل إحدى المشكلات المتعلقة بالتأمين على المحاصيل يخص جميع الأقساط من المزارعين فى الدول النامية ويعود ذلك عدم توفر السيولة النقدية لدى أفراد المزارعين الذين يعانون من الفقر لدفع أقساط التأمين ، وتصبح الزيارات المتكررة للمزارعين بهدف جمع الأقساط عملية مكلفة وغير عملية نظراً لصغر تلك الأقساط ، ولأنه يصعب على المزارعين فى أية قرية الاتفاق على تأمين محاصيلهم ، فإن المزارعين المؤمنين على محاصيلهم ينتشرون فى قرى متباعدة مما يجعل عملية الجمع مكلفة من الناحيتين المادية والزمنية ، والبديل المقترح هو أن تربط الدول النامية التأمين على المحاصيل بقروض الزراعة بحيث تقوم المصارف بإضافة قيمة التأمين على القروض وتقدم أقساطها كاملة لشركات التأمين على المحاصيل ، وتقوم شركات تأمين المحاصيل بإصدار بوليصة التأمين على المحاصيل لصالح المصرف الذى بدوره يقوم بتسديد حسابات القروض من التأمين لدى تسلمه المبالغ .

وبهذه الطريقة يكون استرجاع القروض أكثر دقة ، أما بالنسبة لشركات التأمين فيعتبر التعامل مع مصرف واحد فى المنطقة الواحدة أيسر من التعامل مع المزارعين وبذلك تصبح عملية المطالبة أكثر سهولة وبساطة وعدد العاملين فيها أقل وميزة أخرى للمؤمنين تكمن فى التغطية القصوى للمخاطر العامة مما يقلص معدل المطالبات يبقيه فى حده الأدنى فى السنوات

العادية .

٥ ـ الحاجة إلى مشاريع ريادية :

قبل الشروع فى التأمين على المحاصيل فى أى بلد نام ، على الحكومات أن تدرس بعناية إيجابيات وسلبيات التأمين على المحاصيل على نطاق ضيق وعليها أن تبدأ مثل هذه المبادرة على نطاق تجريبى محدد يرمى إلى إيجاد نواة تشغيلية للتنفيذ واستخلاص العبر من طبيعة المشكلات العملية التى تواجهها أو (ب) على أساس ريادى على نطاق أوسع لاكتساب الخبرات التمثيلية وإقامة مخزون من المعلومات وفى مرحلة لاحقة تطوير أساليب قابلة للتطبيق على أساس وطنى كما هى الحال فى التأمين البحرى وضد الحريق .

ولأن التأمين على المحاصيل لم يصل بعد إلى درجة التأمين التقليدى حيث تتوفر أساليب تم تطويرها عبر عقود لمعالجة أية خسائر غير عادية عبر التأمين على التأمين ، فأنه يصعب المباشرة من قبل أى شركة تأمين بقبول مشروع على مستوى وطنى حيث الخسائر الكارثية متوقعة ولا تواجه شركات تأمين على التأمين لها فإن البداية تكون فى مجال أو خطة ريادية لجمع المعلومات والخبرات .

٦ ـ لقد اقترح فريق العمل لتأمين المحاصيل والمواشى بأن الخطط الريادية باستطاعتها أن تساعد على :

(أ) تطوير آليات ووسائل للإدارة الفعالة .

(ب) إتاحة مؤشرات عن تكلفة العمليات المختلفة .

(ج) تثقيف المزارعين حول أهمية وقيمة التأمين .

(د) التدليل على إمكانياتها عملياً .

(هـ) إيجاد نواة لكادر مدرب .

(و) وأخيراً تطوير قاعدة تخمينية لخطة شاملة .

٧ ـ التجربة المحدودة تمكن البلد من :

(أ) شراء الخبرة بكلفة متدنية .

(ب) تنظيم جميع المعلومات المعتمدة حول المحاصيل .

(ج) إيجاد الطلب على التأمين للمحاصيل من خلال تعميم المزايا إعلامياً والبرهان العملى على قيمة ذلك التأمين .

(د) تدريب الإدارات على مسئوليات مختلفة لإدارة وتشغيل تلك الكوادر ميدانياً .

٨ ـ الحاجة إلى آلية تنسيق :

فمثل تلك الآلية يمكنها أن تنظم العمل التمهيدى بما فى ذلك إعداد خطة المشروع الريادى قبل إدخال التأمين على المحاصيل ، إذ بمقدور لجنة تنسيق مكونة من كبار الخبراء فى مختلف المجالات أن تدرس وتوصى بالأساليب والمعايير الواجب تبنيها فى :

١ ـ اختيار المحاصيل .

٢ ـ اختيار المناطق .

٣ ـ اختيار المزارعين .

٩ ـ ماهية الوحدة التأمينية :

يمكن لتلك اللجنة أن تختار وتوصى بأحد الوحدات التالية كوحدة للتأمين :

١ ـ قطعة الأرض المنفردة

٢ ـ قطع الأراضى المملوكة للعائلة أو الفرد

٣ ـ منطقة أو مقاطعة أو أى وحدة جغرافية .

٤ ـ منطقة ممسوحة جغرافياً ذات مناخ موات .

ويمكن وجود أنواع مختلفة من الوحدات مثل :

نموذج (أ)

وحدة قسط التأمين وفقاً للمنطقة

وحدة التعويض وفقاً للمنطقة

نموذج (ب)

وحدة قسط التأمين وفقاً للمنطقة

وحدة التعويض وفقاً لمزرعة الفرد

نموذج (ج)

وحدة قسط التأمين وفقاً لمزرعة الفرد

وحدة المدين وفقاً لمزرعة الفرد

نموذج (د)

وحدة قسط التأمين وفقاً للمنطقة

وحدة التعويض وفقاً لوحدة التأمين

نموذج (هـ)

وحدة قسط التأمين وفقاً لمزرعة الفرد

وحدة التعويض وفقاً لوحدة التامين

نموذج (و)

وحدة قسط التأمين وفقاً لوحدة التأمين

وحدة التعويض وفقاً لوحدة التأمين

١٠ ـ كيفية الاختيار بين الأنماط المختلفة:

يتم الاختيار بين النماذج البديلة من خلال عاملين :

(أ) توفر المعلومات .

(ب) قسط التأمين للمزارع وتكلفته ففى حالة اختيار أسلوب المنطقة يجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية إيجاد خريطة متجانسة للمنطقة يجب أن يدرس ولا يقصد بالتجانس فقط من حيث موائمة المناخ ولكن أنواع المنتج وتنوعه .

٢ ـ أما الأسلوب الفردى ـ انظر نموذج (ج) أعلاه ـ فإن قسط التأمين يأخذ بعين الاعتبار الإنتاج سابقاً لكل مزارع على حده ، ويتم تقييم التغطية لكل حالة على حده من خلال مقارنة مردود محصول كل مزارع من تلك القطعة بباقى إنتاجه ، ويمكن اعتبار هذه الطريقة المثلى والأكثر ملائمة لتأمين المحصول لكن أى خطة تقوم على هذا المنهج تفتقر إلى الجانب العملى بسبب تكاليفها الإدارية العالية كما أنها تثير جدلاً طويلاً وتفسح مجال المخاطرة بشكل واسع للمزارعين .

٣ ـ إذا تم تبنى نهج الوحدة للتأمين على أساس المنطقة فلا يؤخذ بعين الاعتبار إنتاج المزرعة الواحدة ويتم تقرير معدل الإنتاج للمحصول بشكل موضوعى كمجمل مقطوف للمحصول فى منطقة ما كالهند مثلاً ، فإن مسألة الخلاف المستمر والمخاطر الأدبية للمزارعين تكاد تنعدم .

وهناك جوانب هامة أخرى تذكر فى هذا السياق ضمن

أراء لجنة الخبراء والتى يجب أن يتضمنها مشروع الخطة الريادية .

١١ ـ مدى التغطية :

لعل أهم المخاطر المتعلقة بإنتاج المحاصيل هى:

(أ) مخاطر مناخية مثل الجفاف ، أو نقص أو زيادة الأمطار أو الهطول غير المواتى الطوفان تساقط البرد والعواصف والأعاصير .

(ب) آفات المحاصيل وأمراض المحاصيل .

(ج) الحريق .

(د) الحيوانات البرية ، عدم توفر الأسواق للمحاصيل فقدان الجودة وأخيراً التذبذب السلبى للأسعار.

(هـ) ويغطى تأمين المحاصيل فى كل الأحوال مخاطر الطقس والآفات والأمراض رغم أن جميع المخاطر يفترض أن تتم تغطيتها ، إلا أن هناك مخاطر لا يشملها التأمين مثل الحروب والمخاطر النووية ، ولتغطية كافة أنواع المخاطر يتطلب أقساطا أعلى للتأمين لأنها عرضة لمطالبات أكثر وعمل إدارى أشمل مما يستلزم تكاليف أعلى ، وفى حالات معينة مثل تساقط البرد فإن المنطقة المنكوبة لا تكون شاسعة لكن الخسائر تكون فادحة لذلك تكون الأقساط غير كافية لتغطية المطالبات ما لم ينضم إلى تأمين المحاصيل أعداد كبيرة من المزارعين ، فأثناء موسم المحاصيل تتفاعل عوامل متنوعة منها ما يعمل على زيادة المحصول وأخرى تعمل على تخفيضه ، وفى بعض الأحيان تتفاعل عوامل مختلفة لإحداث الخسارة وفى هذه الحالة يصعب تحديد مدى الخسارة الناتجة عن كل خسارة على أنه يجب استثناء مخاطر الحروب ومخاطر السلاح النووى التى تسبب تدميراً كارثياً كذلك يجب استثناء عامل إهمال المزارعين فى حالة التأمين الفردى أما العوامل المؤدية إلى الخسارة والتى لا تخضع للتقييم الفعلى مثل انقطاع تيار الكهرباء ، مشكلات العمالة عدم وجود أسواق للبيع ، تلف الآلات ، وعدم وجود المبيدات الحشرية والمخصبات لا تخضع هى أيضاً للتغطية ، ومن جهة أخرى فإن أية خسائر ناجمة عن تبنى وسائل جديدة لتحديث الزراعة يجب أن تتم تغطيتها شريطة إقرارها من قبل الحكومة مسبقاً .

١٢ ـ أحد الأمور التى قد يرغب المزارعون فى تغطيتها بتأمين المحاصيل هو فقدان الجودة

وذلك لأن فقدان الجودة يتسبب فى تناقص السعر لبعض المحاصيل ، فهناك محاصيل يعتبر معيار الجودة من أهم العوامل فسعر البذور مثلاً لن يمكن تسويقها بدون نسبة من النقاء ودرجة من

الفاعلية ، وإذا هاجمت الدودة محصول القطن فإنه يفقد كثيراً من جودته ولا يحصل على سعر جيد ، وكذلك إذا هاجم فيروس الفسيفساء محصول التبغ ، فإنه يصبح غير قابل للتسويق ، وتحدث المشاكل العملية فى تحديد معيار الجودة لكل محصول وتنوعاته المختلفة وأيضاً فى التأكد من جودة المحصول من أى حقل محدد أو منطقة ، ولا توجد قاعدة معلومات محدثة يمكن على ضوئها وضع قيمة أقساط التأمين أو تجديد إمكانية التغطية على أساس درجة الجودة ، بل إن كثيرا من البلدان لا توجد لديها معايير ضبط الجودة للمحاصيل اللابذورية وعليه يعتبر فقدان الجودة غير خاضع للتغطية فى التأمين .

١٣ ـ لا تعتمد الأسعار فى سوق الاقتصاد الحر فقط على العرض والطلب ، بل وأيضاً على عوامل خارجية كثيرة مثل التحكم فى السوق والمضاربة وعدم التوافد على المنتجين الرئيسيين ، ولا توجد طريقة دقيقة للتنبؤ بثمن أى محصول كذلك فإن الأسعار السابقة لا يمكن اعتبارها مقياساً للأسعار المستقبلية إذ أن عوامل التضخم والكساد يمكن فجأة أن تؤثر كثيراً فى أسعار المحاصيل بشكل سلبى ، لذلك تغطية أسعار متذبذبة بشكل سيئ يعني الدخول فى مخاطر لا يمكن تقييمها ، وضمان سعر للمحصول يعنى بالضرورة ضمان تسويقه ما لم يشترط عقد التغطية قيمة ذلك الثمن مع عدم ضمان التسويق ، وشركات التأمين لا يمكنها ضمان بيع أو شراء المنتجات ويمكن إعطاء المزارع خيارات من قائمة أسعار يقبلها وهذا يعنى تسوية بين عدم ضمان سعر ما وضمان سعر ، ولابد من الإضافة هنا بأن القسط الصفقة وقسط الضمانة يتفاوت معتمداً على الثمن الذى يختاره المزارع .

١٤ ـ تقرير قيمة المؤمن :

قد تقوم لجنة التنسيق بدراسة والتوصية بواحد أو أكثر من البدائل التالية لتحديد قيمة المبالغ المؤمن :

نسبة قيمة التكلفة المسبقة لزرع المحصول .

١٠٠٪ تكلفة الزراعة إضافة إلى قيمة الفائدة وهامش الربح .

١٠٠٪ من قيمة زراعة المحصول

١٥ ـ تحديد الأقساط .

يتم تحديد الأقساط على أسس تخمينية لتحقيق إمكانية التأمين وجدواها الاقتصادية ، ففى حالة المزارعين الفقراء ، يمكن تمويل الأقساط من قبل مصاريف حكومية أو أية مؤسسات أخرى تروج للتنمية الاقتصادية .

١٦ ـ جمع الاقتراحات والأقساط .

بما أن جمع الأقساط من أفراد المزارعين وتوسيدهم من الأمور الشاقة ، يمكن استكشاف التأمين الجماعى عبر المصارف التى تقدم القروض .

١٧ ـ معالجة الخسارة

وتسوية المطالبات :

لمعالجة مسألة الخسارة يجب أخذ جانبين بعين الاعتبار وهما التثبت من وقوع الخسارة وشهادة بقيمة تلك الخسارة ففى ظل أسلوب التأمين الفردى تكون مسألة تحديد الخسارة فى غاية التعقيد والإزعاج إذ يجب قياس الخسارة فى كل مزرعة على حده وهذا الأمر بالغ التعقيد فى المزارع الصغيرة ، لذا ينصح باتباع أسلوب العينات العشوائية والتى توفر تقييماً معقولاً ، ويمكن تقييم المحصول من خلال (أ) التقييم العينى (ب) مقطوف المحصول (ج) سجلات المزارعين فى عملهم كتثبيت لقيمة الخسارة بتبنى وسيلتين أو أكثر من تلك الوسائل حسب ماتقتضيه الحالة ، ولضمان حيادية التقييم للخسارة على الطرف المقدر أن يكون طرفاً ثالثاً خارج عقد التأمين وله خبرة فى تقييم خسائر المحاصيل .

١٨ ــ التأمين على التأمين .

ينصح الحصول على تأمين على التأمين والخبرات الفنية لشركات التأمين على التأمين من بداية المشروع ، ولكن عدد المتخصصين فى هذا الميدان قليل ، وهم شديدو الانتقاء فى التعامل مع طلبات كهذه ، وشركتنا على اتصال منتظم مع شركات التأمين على التأمين وقمنا بطرح التأمين على التأمين فى السوق العالمى ، ولدينا خبراء فى ميدان التأمين على المحاصيل والتأمين على التأمين ولدينا الرغبة فى مساعدة الشركات الراغبة فى ترويج التأمين على المحاصيل فى أسواقها .

١٩ ــ لقد تبين أن موضوع الخبرة فى مجال تأمين المحاصيل ليس بالأمر السهل حتى بالنسبة إلى عدد من الدول المتقدمة ، ولكن إذا اتخذت الاستعدادات الكافية من البداية فيمكن إدارتها بنجاح شريطة تعاون كافة الأطراف المعنية ، وقد تكون عناصر الاستراتيجية للتأمين على المحاصيل والتى عمل بها فى المراحل الأولية فى الهند مفيدة لتلك الدول التى تنوى الآن التأمين على المحاصيل :

أبدأ بمشاريع محدودة أو ريادية لكى تتبصر فى الاحتمالات الإدارية والمالية المرتقبة .

قم بتوسيع التغطية تدريجياً بعد إجراء التعديلات المطلوبة .

قم بإنشاء البنية التحتية وإجرتوسيعاً وتقوية تدريجية لها لكى تلبى حاجات البلد .

قم بالاستفادة من البنية التحتية لمؤسسات أخرى تعمل فى المنطقة الريفية .

أقم ارتباطاً منتظماً مع المصارف ومؤسسات زراعية وخبراء فى الزراعة وغيرها من المجالات المختصة بالتنمية والأبحاث وخاصة المؤسسات الحكومية وآلياتها الميدانية .

٢٠ ــ مشاريع التأمين على المحاصيل فى أى بلد يجب أن تقام على أساس ظروف تلك البلد واحتياجاتها بالرغم من أن الأفكار والخبرات يمكن

المشروعات فى البيئة المعاصرة

د/ محمد الباز

المشروعات فى البيئة الحديثة «أمر مختلف تماماً» عن المشروعات فى سنوات خلت وأيام ولت ... ذلك أن البيئة الحديثة قد أحرزت ثلاثة متطلبات أساسية هى :

١ ـ التوسع فى المعرفة البشرية بمعدلات أسية بحيث أصبح العصر كله يوصف بأنه عصر المعرفة .

٢ ـ تنامى الطلب على المنتجات المعقدة والمركبة سلعية كانت أو خدمية والمنتجات التى يتم إعدادها وفقاً لطلبات ورغبات العملاء .

٣ ـ تطور الأسواق وتنافسيتها على الصعيد العالمى سواء بالنسبة للإنتاج أو الاستهلاك والاستثمار أيضاً .

وكانت محصلة تلك القوى تطرح على أى مشروع سؤالاً أساسياً كيف يتم العمل بنجاح فى ظل بيئة تلك احتياجاتها وهذه مواصفاتها :ـ

«مجتمع المعرفة » و«السلع المركبة » و «الأسواق المتنافسة » كيف يتعامل معها المشروع ؟

وكان الإبداع ، وإنتاج الأفكار ، والتنبؤ التقنى كانت الإجابات الأساسية التى تطرحها المشروعات الناجحة ... وأضافت إليها استخدام مجموعات العمل أو «فرق العمل» لمواجهة تلك المتطلبات.

فقد سمح التوسع المعرفى بتزايد التخصصات العلمية وتنوع الخبرات العملية التى يمكن بها مواجهة ما تتطلبه الحلول للمشكلات المصاحبة للتطوير والتنمية والإنتاج والتوزيع مما يساعد على تكوين فرق العمل اللازمة فى هذا الصدد .

وقد فرض إشباع الطلب المتزايد على المنتجات المركبة أن يصبح تصميم المنتجات عنصراً متداخلاً ومتكاملاً فى نظم الإنتاج ونظم التوزيع ... وأكد هذا التوجه أيضاً الحاجة إلى مواجهة الطلب على المنتجات التى يحددها شكلاً ومضموناً العملاء .

ومن ناحية أخرى فإن الإجابات على الأسئلة الرئيسية ماذا ومتى وأين وكيف ننتج ونوزع ... أصبحت تتشكل فى ضوء الاختلافات الثقافية والبيئية فى الأسواق العالمية وهذا ما أصبح لزاماً على القرارات الإدارية أن تأخذه فى الاعتبار عند وضع إجابات

على الأسئلة الرئيسية التى ذكرناها .

ولا يمكن أن تجتمع المعارف التى تتطلبها هذه العناصر فى شخص واحد أياً كان مستوى تعليمه أو معرفته لذلك أصبح تكوين فرق العمل أحد المتطلبات الرئيسية فى البيئة المعاصرة التى تعمل فيها المشروعات ... وهذا الفرق تختص باتخاذه القرارات وتنفيذها ... فرق للإدارة وفرق للتنفيذ وفرق للمتابعة وهكذا .

وقد فرض هذا العمل «بمنهج الفرق أو المجموعات» الحاجة إلى مستوى مرتفع من « التنسيق والتعاون » بين مجموعات من الأفراد لم يعتادوا على مثل هذا التداخل ولم تعد «الهياكل التنظيمية » و«النظم الإدارية » التقليدية كافية أو ملائمة لإدارة تلك المهمة التى تتطلبها المشروعات فى البيئة المعاصرة.

كما أن التجربة أثبتت أن الاستجابة لكل تلك المتطلبات ، " لا يمكن أن تأخذ صورة تحول لحظى من القديم إلى الجديد " ، فالتحول المطلوب لكى يتم بنجاح ينبغى أن يكون «نظامياً» أى يتم وفقاً لنظام ، ووفقاً لما يعرف بإدارة التغيير وهى عملية شاقة ومرهقة لمعظم المشروعات سواء فى شقه الاستراتيجى أو فى شقه التكتيكى .

وهناك أيضاً قوة اجتماعية أخرى هى المنافسة الشرسة بين المشروعات والتى تضع ضغوطاً هائلة على المنظمات لتجعل منتجاتها المركبة والمعدة طبقاً لطلب العملاء متاحة بأسرع ما يمكن ... وهذا يتطلب أن تتخذ القرارات بشكل أسرع وأن تتحقق النتائج فى وقت أقصر ... وهنا فإن اشكاليات كبرى تحمل تناقضات حادة على الإدارة أن تتعامل معها ... خذ على سبيل المثال مشكلات الاتصالات فالمعلومات والمعرفة تنمو بصورة متفجرة وبمعدلات متسارعة إلا أن الوقت المتاح والمسموح به لتحديد المعرفة المناسبة وانتقائها واستخدامها يتناقص .

وإشكالية أخرى هى أن تلك القوى تعمل فى مجتمع يفترض أن التقنية والتكنولوجيا يمكنها أن تفعلا أى شىء ... والحقيقة إن هذا الفرض يكون صحيحاً بدرجة معقولة فى حدود القوانين الطبيعية الأساسية ... ولا تكمن المشكلة فى هذا الفرض بنفس درجة تواجدها فى الفرض المصاحب الذى يسمح للمجتمع بإهمال التكاليف الاقتصادية والاجتماعية المصاحبة للتقدم التقنى والتكنولوجى حتى يقع حدث مأسوى يشد انتباهنا لتلك التكلفة مثل حادث مفاعل شيرنوبل الذرى .

* * * * * * *